ESUCRI – ESCOLA SUPERIOR DE CRICIÚMA
CURSO SUPERIOR DE PSICOLOGIA

SACHA CALABRESE MODOLON

RELATÓRIO DE ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL – ESTÁGIO ESPECÍFICO II

CRICIÚMA
2022

SACHA CALABRESE MODOLON

RELATÓRIO DE ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL – ESTÁGIO ESPECÍFICO II

Relatório Final de Estágio em Psicologia Organizacional, apresentado ao Curso de Psicologia da Escola Superior de Criciúma, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Paulo de Tarso Ferreira Corrêa, Titulação Me

CRICIÚMA
2022

SUMÁRIO

CURSO DE PSICOLOGIA

PROJETO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Estágio Supervisionado Obrigatório com Ênfase em Psicologia e Processos de Gestão		
Estagiário: Sacha Calabrese Modolon		
Local	Carga Horária	Período
Lucca's Confecções	Carga Horária 136 horas 8 Horas semanais	Matutino

1. INTRODUÇÃO

O trabalho, com base no estágio no campo organizacional, visou relatar, descrever e discutir, as experiências do acadêmico durante um período de um semestre (primeira metade de 2022) na empresa têxtil Lucca's Confecções, localizada na cidade de Treze de Maio, Santa Catarina. Processo obrigatório na formação do futuro psicólogo, coroa o trajeto iniciado no Clínico I e II passando pelo Educacional-Social no Específico I.

Como objetivos, é mister salientar a importância de entender a construção teórica, ao amparo do trabalho prático, na formação de uma realidade que adapte-se ao exigido. Ao longo do decurso reparou-se que o que serve para uma empresa, não necessariamente deve servir à outra, bem como, a compreensão do ambiente e cultura organizacional são os pilares que sustentam o arcabouço estratégico e logístico.

O estagiário como psicólogo em potência, antes de figura passiva, é figura ativa e consciente. Como pretendeu demonstrar o desenvolvimento teórico e posterior Diário de Campo, o trabalho é ação, não ação não-dirigida, anárquica e caótica, mas ação meditada e preparada de acordo com a supervisão semanal e o aprendizado constante e multidisciplinar.

Sendo a psicologia tão rica em campos de atuação, assemelha-se a um rio que divide-se em várias vertentes, irrigando tudo no seu percurso, antes de desaguar naturalmente no mar. Logo, destacando-se como área que possui como principal objeto de estudo o Homem, independente dos avanços tecnológicos que não pouco afetam, a

empresa é uma estrutura formada de humanos, sendo então, de óbvia justificativa sua participação. Por ventura, e o presente estágio não é exceção, tal lógica é deixada de lado em prol de reparos orçamentários, que se, em primeiro momento é custo evitado à curto prazo, prova-se à longo, o diferencial do mercado cada vez mais competitivo entre uma e outra empresa. Tal mentalidade vem modificando-se, no entanto, é um processo que não assoma ainda no horizonte seu fim.

Como comparou o encarregado de um dos setores, o trabalho do psicólogo lembra aquela história da competição dos três lenhadores. Certo dia, três homens são desafiados a cortar um grosso toco de madeira com um cerrote, o primeiro e o segundo, no meio do caminho, param para amolar suas respectivas ferramentas, o terceiro, achando-se mais esperto, não perde tempo e continua a serrar, adiantando-se um pouquinho em relação aos outros. Uma vez, retornando a puja, o primeiro e o segundo terminam, quando o terceiro, mau tinha conseguido prosseguir pela falta de filo.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

O supradito local situa-se em cidade marcadamente de economia agrotêxtil. Pequena e pacata, a monotonia dos campos é cortada por uma indústria que prolifera desde os fundos de quintal/garagens à galpões que podem albergar até um centenar de funcionários. Se não existe local de enormes proporções, existem em número suficiente para ser quase opção coercitiva de emprego. Um exemplo de sua importância, é o atual representante executivo do povo, o prefeito, ser dono, hoje, da maior destas.

A escolhida, não muito menor, tem seu início há mais de três décadas, com uma história de altos e baixos, parcerias construídas e rotas, desde 2008 fincando suas raízes em ponto emblemático da cidade. A sua direita, centros de evento, Igreja e, a poucos metros, Prefeitura e principal praça; à sua frente, posto de saúde, conselho tutelar e CRAS, bem como o também principal cemitério; por último, e não menos interessante, à esquerda, a escola estadual de fundamental e ensino médio. Ou seja, local de relevante trânsito e visibilidade da cidade.

Construída e estruturada no modelo familiar, símbolo é, que logo acima da fábrica, um complexo de apartamentos serve de moradia para seus membros diretivos.

Do trabalho para casa, da casa para o trabalho, são exemplo do compromisso e do rigor que lembram as antigas manufaturas familiares do século XIII e XIV que desabrochavam em um mundo que evoluía economicamente para o que viria a ser conhecido como ‘burguesia’ e sua principal figura, o ‘capitalista’ (LE GOFF; SCHMITT, 2017).

No entanto, se há as vantagens, em contrapartida, uma lógica paternalista e de direções verticais é costume. A Revolução Industrial e o período de guerras e pós-gueras do século XX provocou em vários campos do saber uma autocrítica metodológica que acabou influenciando ‘o que fazer’ de uma empresa, processo rápido nos centros de metrópoles, as margens sofreram de uma demora motivada, tanto por um comodismo e ignorância dos mercados competitivos e agressivos, como de fatores culturais que propiciavam posturas conservadoras. Não obstante, um mundo mais globalizado exige a diminuição de tais distâncias, e, adaptação constante que se não promovida, acaba por levar ao desaparecimento, independente de ser empresa de ‘Capital’ ou de ‘Interior’. Felizmente, as gerações novas tendem a possuir visão mais realista, na presente empresa não é diferente, e o papel do estagiário encontrou afetuosa acolhida. Será do saber do tempo se suas sementes serão germinadas, ou desaparecerão em seca.

1.2. OBJETIVOS

Para a pática, dividiu-se a estratégia em Objetivo Geral (o primeiro tópico) e Específicos (os restantes). Logo,

- Promover a atuação da Psicologia Organizacional com a prática nas empresas;
- Observar e analisar a natureza e cultura organizacional do local;
- Promover a necessidade de papéis de liderança e sua importância e;
- Promover dinâmicas, a criação da importante ‘missão, visão e valores’, cultura de Gestão de Pessoas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de conceituar o processo de desenvolvimento da Psicologia Organizacional e da Gestão de Pessoas, opta-se por preludiar o tema com um contexto histórico e social das relações de trabalho. Não procurando a exaustão, ou defesa de modelo econômico x ou y, e sim, expandindo os horizontes críticos e bibliográficos que permeiam o trabalho apresentado, uma vez concluída, se especificara a temática na área da Gestão.

2.1. BREVE REPASSO DA HISTORIA DA INDÚSTRIA E DO TRABALHO

O início da civilização e o início da capacidade de organização dos Homens, é praticamente inseparável. Desde os primeiros caçadores e recolectores à origem do Estado Sumério, gradativamente, o ser humano foi percebendo que se não necessariamente qualquer 'união faz a força', por sua vez, qualquer união pressupõe uma base organizacional para mantê-la funcional e, quanto mais, em pressupostos racionais se baseie, mais serão suas chances de sobreviver e não serem assimilados, ou pior, destruídos. Citando, Chiavenato (2014, p. 32),

> Administração é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários, que, no decorrer dos tempos, foram cadas qual em seu campo de atividade, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias.

Sendo o Homem uma 'soma cultural' de seus antecessores, toda ciência declarada possui um acumulo de saberes e tradições que estão a disponibilização das novas gerações, quanto maior forem as necessidades destas, mais o acervo histórico será consultado ora conscientemente, ora inconscientemente, ou seja, não é necessário inventar a roda constantemente (BOAS, 2011). Logo, pensar numa produção *ex nihilo*, do nada, é limitar, ou de certa forma, desmerecer o espírito empreendedor e criativo do indivíduo. Lembrando o famoso adágio de Lavoisier, 'na natureza nada se cria, nada se destrói, tudo se transforma'.

Se, por praticidades teóricas e de exposição, toma-se como exemplo o supradito caso sumério, percebera-se que a partir da virada do XXX século a.C., uma estrutura centralizada e de divisão de poderes está conformada. Tendo o Templo como centro econômico, esse *protozigurat* guardava dentro das suas fronteiras muradas de influência urbana, tanto as oficinas, como os armazéns e próprio ‘mercado’. Os escribas, membros do clero, organizavam e gerenciavam o comércio com outras Cidades-Estados, como, cuidavam do controle dos meios de produção. O próprio surgimento da escrita é um processo de evolução gerencial (LIVERANI, 2020).

Saltando alguns milhares de anos, e passando pelo modelo corporativista clássico do período da Alta Idade Média com sua burguesia crescente em poder (LE GOFF et SCHMITT, 2017), devemos dedicar algumas linhas ao processo de evolução da manufatura para a indústria, pois, ela também é o processo do artesão que metamorfoseou-se em proletário. Um elemento que percebe-se de entrada é o grau de complexidade e o incremento das forças de trabalho, o que antes era um pequeno cômodo que dividia espaço laboral com domicílio, agora, trata-se de um estabelecimento próprio e separado; o que antes era um afazer familiar, agora agrupa um número mais importante de famílias (CHIAVENATO, 2014).

Assim, resultante desse processo, nos anos de 1780 a 1860, ocorreu a primeira Revolução Industrial, conhecida também como Revolução do Carvão e do Ferro, caracterizada por uma divisão de trabalho mais acentuada, um êxodo as urbes, consequente da demanda de mão de obra, das novas influências econômicas, bem como, o surgimento da maquinaria à vapor e da capacidade de transporte e comunicação; de 1860 a 1914, acontece a segunda Revolução Industrial, também chamada do Aço e Eletricidade, agora focada nas conquistas da ciência, em um capitalismo financeiro e num aumento de mercado fruto da redução de preços e popularização dos produtos (CHIAVENATO, 2014). Seguindo a clássica e vulgar explicação de Bukharin; Preobrajenski (2018) visando um público proletário, imagine-se que Fulano A possui suficiente recurso de capital em moeda para comprar matéria-prima, conseguir um estabelecimento, maquinaria, e mão de obra. O capital que a um primeiro momento apresentava-se em forma de moeda, passou a ser agora em forma industrial. Uma vez produzida determinada mercadoria, como o próprio nome diz,

‘MERCADO-ria’, visando o mercado e não em si a necessidade, este capital passa a ser de forma comercial. Efetuada a troca, novamente Fulano A tem seu capital em forma de moeda com os incrementos do valor resultantes do ‘uso de tempo gasto’. O salário é uma das grandes novidade do processo, pois o trabalhador é elevado também ao nível de mercadoria, e a mais-valia, como os marxistas definem, lucro encima do trabalho sobrante que não cobre o salário, é o princípio de lucro do capitalista.

Logo, uma nova relação de forças é criada, classes que até então eram potencialmente protagonistas, na virada do século, são agora em ato. Simbolo dos novos tempos é a Revolução Francesa, que, utilizando de uma expressão de Adam Smith, passam de ter as forças improdutivas da sociedade no poder, vide a aristocracia e os defensores fisiocratas destas, depois de 1789 são sobrepujadas pela burguesia produtiva de ideologia liberal, e de dentro das fileiras destes, posteriormente, os primeiros pensadores do protosocialismo (CHIAVENATO, 2014).

No liberalismo, o pensamento baseia-se em que a ordem mais perfeita, é a ordem que segue de perto o Direito Natural. O Direito Natural, muito teorizado nos contratualistas, é definido pela defesa da propriedade privada e pelas famosas ‘igualdade, fraternidade e liberdade’ (CHIAVENATO, 2014). O Estado é um órgão que apenas deve se intrometer na economia como ‘mediador imparcial’, nas palavras de Locke (2002), ou seja, quando a livre competição por qualquer que seja o motivo, encontra-se ameaçada, em outras palavras, deve promover o livre-comércio e deixar que este mesmo se regule naturalmente, reiterando, que apenas superficialmente, ou seja, por forças contrárias ao Direito Natural, este não funcionaria, vide a icônica mão invisível do mercado de Smith (CHIAVENATO, 2014). “Os bens naturais, sociais e econômicos são os bens que possuem caráter eterno. Os direitos econômicos humanos são inalienáveis, e existe uma harmonia preestabelecida em toda a coletividade de indivíduos”, escreve Chiavenato (2014, p. 43) que resume os princípios defendidos pelo autor da A Riqueza das Nações, como sendo a competição, a divisão do trabalho e especialização de tarefas e o planejamento e organização.

No entanto, longe de ser um paraíso sobre a terra e de justiça social, a Revolução Industrial baseada no acúmulo de capitais nas mãos de setores minoritários da sociedade, tornou-se predadora em muitos casos. Os protosocialistas, ou socialistas

utópicos, levantaram a voz contra a injustiça crescente, obras como Os Miseráveis de Victor Hugo descrevendo a degenerescência das classes populares, as comédias de Balzac sobre a moral hipócrita das classes médias e, os tipos escritos por Gógol quanto a burocracia emergente da nova maquinaria, junto aos elementos que conformaram as revoluções de 1848 pela Europa conhecidas como a Primavera dos Povos, são testemunhos persuasivos do interesse desenfreado do homem na exploração do Homem. Assim, Zanelli *et al* (2014, p.25) questiona, "não sem razão, o mito de Sísifo tem sido considerado o epítome do trabalho inútil e da desesperança. *Tripalium*, *trabícula*, termos latinos associados à tortura, estão na origem da palavra 'trabalho'. Mas trabalho deve ser necessariamente associado a sofrimento?"

Os mesmos autores, não deixam de salientar uma diferença substancial entre trabalhador e empregado nessa fase que se encaminha ao fordismo. Palavras tidas como sinônimo, acabam por limitar o plano teórico e prático da discussão, pois, se toda ação é um trabalho de algum tipo, não todo trabalho é remunerado, logo, trabalho remunerado é emprego. E o que define o emprego para além do pecuniário? A transformação do que até então se tinha como ação intencional e compreensiva, em puro automatismo. Não é o levar a pedra até o topo que provoca a angustia de Sísifo, e sim uma vez que está rola para baixo, a descida acompanhada do pensamento de inutilidade. Conforme Zanelli *et al* (2014, p. 26), seguindo Marx, "mesmo a facilidade enorme do trabalho torna-se um meio de tortura, pois a máquina não dispensa o operário do trabalho, mas tira-lhe o interesse".

A divisão do trabalho em parcela cada vez menores, tornam o ato totalmente alienante, no entanto, é altamente lucrativo. Como veremos no próximo capítulo, a reflexão sobre o mencionado terá consequências nos trabalhos pioneiros de Taylor e Fayol a respeito da administração. Antes, é necessário desenvolver um pouco mais o tema desse trabalhado 'embrutecedor', pois "quando uma forma de exercer o trabalho tentar eliminar a necessidade da intencionalidade humana ou suas capacidades cognitivas, tenta descaracterizar o próprio trabalho na sua condição humana" (Zanelli *et al*, 2014, p. 26).

Zanelli *et al* (2014, p.27), seguindo as reflexões de Weber, situa os prolegômenos do capitalismo no protestantismo: "O luteranismo criou a noção de

vocação, que consistia em um chamado de Deus para a realização de um trabalhado secular ou missão", por consequência, e obviando os interesses dos príncipes eleitores do Rin e a burguesia emergente da região contra os impostos e interesses de controle economico-cultural do papado, o trabalho desenvolveu-se de forma mais sistemática e metódica, não surpreendo a posterior expansão da Liga de Hanseática ou o desenvolvimento das colônias puritanas em norte América (LINDBERG, 2017). Não obstante, uma crítica deve ser feita ao modelo de aspirações tão inflexível no lema de 'quem trabalha duro, enriquece'. A ideologia que permeava tal postura fazia de toda postura opositora, ou reformadora do proletário, subversão e promoção do pecado venal. Por sua vez, o papado usava o mesmo argumento contra os adeptos das Reformas (LINDBERG, 2017).

Mas, é mister também, que em agrupamento tão enorme de pessoas no mesmo local provoque a sociabilização das penas, a 'consciência de classe'. Assim Chiavenato (2014, p. 44) escreve, "o sindicalismo e socialismo, obrigaram o capitalismo do início do século XX a 'enveredar pelo caminho do aperfeiçoamento de todos os fatores de produção envolvidas e sua adequada remuneração".

Se a teoria da mais-valia é correta, é de supor-se que quanto maior for a discrepância na conformação do valor do produto final, ou seja, maior distância entre as horas pagas e o lucro do capitalista, o mesmo, tratará de estendê-las. No entanto, como diria Marx, citado por Zanelli *et al* (2014, p. 29), "a história do desenvolvimento capitalista é, também a história da resistência dos trabalhadores". Logo, é necessários outros métodos de aumento de lucro, e se este tem por base, como pensavam os economistas da época, a jornada de trabalho, quanto mais produtiva for uma jornada, fruto dos incrementos tecnológicos das máquinas, maior será o beneficio final. Mas, como evitar que uma superprodução não se transforme em inflação e desempregados? Evitar estes problemas que a curto prazo parecem tudo menos problemas, vide o exemplo da China de virada do século XX, mas a largo prazo podem desestruturar um país? O crescimento da China é nas palavras de seu governo 'controlado e gradativo', pois do contrário, os acidentes como os ocorridos na praza de Tiananmén seriam comuns (POMAR, 2003). Outro ponto a favor da importância da boa gestão e estratégia.

Mas não adiantando-nos, como reflexiona Kotkin (2017), depois da guerra franco-prussiana de 1870, que em si era uma guerra entre dois modelos econômicos, o conservador/protecionista prussiano e o liberal francês, e procurando evitar fenômenos como a Comuna de Paris e o crescimento de forças comunistas, era necessário repensar o papel do Estado quanto o depositário de bens sociais. Bismarck, real predicador da *realpolitik*, criou um sistema de politicas públicas com raízes no bem-estar e previdência da sociedade germana que mesmo proibindo e oprimindo a oposição social-democrata e comunista, manteve um povo de trabalhadores unidos e produtivos. A potência econômica da Alemanha no século que virá e sua capacidade de reerguer-se pós Versalhes, se deve a uma base organizacional eficiente que evitou, na na revolução falida de 1922, ser afetada pelo bolchevismo.

2.2. SURGIMENTO DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS E O CRESCENTE PAPEL DA PSICOLOGIA

No decorrer da metade em diante do século XIX, ocorreram novas mudanças na estrutura das indústrias. As empresas que até então tinham sido familiares, pelo menos quanto aos cargos diretivos, quando se encontram na posição de ‘Impérios Industriais’ e numa competição agressiva de incorporações, trustes, monopólios e oligopólios, percebem que necessitam de gerentes profissionais qualificados. Chiavento (2014, p. 46), escreve

> Na virada do século XX, grandes corporações sucumbiram financeiramente, pois dirigir grandes empresas não era apenas uma questão de habilidade pessoal, como muitos empreendedores pensavam. Estavam criadas as condições para o aparecimento dos grandes organizadores da empresa moderna. Os capitães das indústrias – pioneiros e empreendedores – cederam seu lugar para os organizadores. Estava chegado a era da competição e da concorrência.

Logo, para acompanhar os novos ares do capitalismo, fruto de mercados cada vez mais poderosos, tecnologias mais específicas e crescimentos inimagináveis uma quinzena de anos atrás, e temerosos das revoluções sociais que marcariam o século XX, as empresas optam por uma administração que passou a conhecer-se como

científica. Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol foram os primeiros grandes nomes a promover tal advento (CHIAVENATO, 2014).

Taylor, com sua Escola de Administração Científica deu luz a uma teoria que buscava aumentar a eficiência através de uma racionalização ainda maior da divisão de trabalho, ao ponto de calcular o tempo-padrão para cada ação, o melhor movimento, etc.. A base estava ao nível dos empregados. Logo, Chiavento (2014, p. 52), a definia como "corrente de ideias desenvolvidas por engenheiros que procuravam elaborar uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática". Quanto mais simples o ato, quanto mais se reduz o tempo consumido e a necessidade de especialização, maior é a produção, por exemplo, cada empregado efetua determinada tarefa em uma produção de massas (GIL, 2007). Henry Ford é colocado muitas vezes como discípulo direto de tal teoria. No entanto, seus acréscimos são interessantes e pensados à largo prazo no sentido de um mercado consumidor sempre crescente e que demanda seus próprios produtos, i. e., o salário volta pela compra e a economia circula (Gil, 2007). O trabalhador não é somente o explorado, é o consumidor beneficiado.

Complemento e oposto, Fayol desenvolvia a Teoria Clássica a partir de uma direção descendente a partir dos órgãos componentes da organização e suas inter-relações estruturais. Ou seja, a eficiência residia em "sua organização e aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas" (CHIAVENTO, 2014, p. 52). Em outras palavras, "proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo improvisação e empirismo" (GIL, 2007, p. 18).

Logo, considerar as capacidades psicológicas como uma relevância em si foi o seguinte passo em harmonia com a popularidade e crescimento do novo campo. Elton Mayo, em 1927, na fábrica Western Electric, em Hawthorn, Chicago, fez uma experiência relacionada as influências da iluminação na produtividade e a partir dai sua teoria ganhou espaço e proporção. Quando as indústrias eram marcadamente de carácter de 'relações humanas impessoais', Mayo, percebeu como os novos tempos traziam ao palco conceitos como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão (GIL, 2007). Podia existir uma coexistência entre capital e trabalho, quando, invés da necessidade, fosse o interesse e crescimento que provocasse o empregado.

Junto ao crescimento dos sindicatos, mencionados acima, novas relações de força, preocupações com condições de trabalho e os prelúdios do que viria a ser o Estado de Bem Estar Social promoveram o surgimento da Administração de Pessoal. De ‘Departamento de Relações Industriais’, na década de 60, passaria a ser conhecido como ‘Recursos Humanos’ (GIL, 2007).

Seguindo ainda Gil (2007), a Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig von Bertalanffy jogaria importante papel no debate, pois, percebendo como certos sistemas de ciências diferentes podiam ser análogos, estavam abertas as portas para uma multidisciplinaridade na área de gestão. Nos anos 90, assim acompanhando novos desafios, como a globalização crescente, desenvolvimento tecnológico e competitividade, a própria nomenclatura de Recursos Humanos viu-se insuficiente e imprecisa.

“Se são recursos, tendem a ser considerados patrimônio da organização” (GIL, 2007, p. 23) e procura-se obter o máximo de rendimento, o que seria retomar a discussão anterior do trabalhador como mercadoria dos tempos iniciais do capitalismo. No entanto, tratados como parceiros da organização, ‘colaboradores’, convidados a uma participação mais completa e um ‘vestir a camisa’, o sucesso da empresa passaria a ser seu próprio sucesso. Logo, Gestão de Pessoas seria a definição mais justa e correta (GIL, 2007, p. 23).

> Na economia industrial os desafios das organizações envolviam administrar recursos físicos e otimizar o tempo utilizado nos processos, os problemas eram físicos ou técnicos e as preocupações dos líderes estavam voltadas à eficiência e ao controle para melhorar a produtividade. Na economia pós-industrial, conhecida como a Era do Conhecimento, tem-se a preocupação de criar um ambiente onde o conhecimento seja compartilhado de forma rápida e eficaz.

Membro importante para qualquer bom funcionamento na Gestão de Pessoas, e complementar, nessa Era do Conhecimento, como descreve Amorim *et al* (2017, p.9), o ‘líder’ não deve ser somente gestor ou confundido com este em um abuso de modismos linguísticos. Além de promover a participação e criatividade de seus colaboradores, seguindo Morais *et al* (2020), deve saber estabelecer uma direção, comunicar e ser claro, e entender da prática de motivação (pessoa + meio ambiente). Logo, é agente de mudança. E inserido em uma cultura organizacional positiva e fértil, com o profissional

de Psicologia Organizacional agora revalorizado e disposto a auxiliá-lo com sua equipe de gestão, deixa-se a antiga dicotomia empresa-empregado, e colaborador, de eufemismo, passa a ser realidade.

2.3 ATIVIDADES DO ESTAGIÁRIO NA EMPRESA DO ESTÁGIO

Uma vez apresentado a evolução e contexto histórico, o desenvolvimento do campo organizacional e o processo que levou o trabalhador a ser hoje considerado ‘colaborador’, passa-se a salientar alguns elementos específicos que devem ser promovidos na nova prática. Infelizmente, por serem ‘novas’, ainda muitos destes elementos são vistos com ressábios ou como ‘modismos’, existe uma forma tradicional em algumas empresas que pode ser definida como ‘se até agora deu certo…’, ou seja, não querem se adaptar as expectativas do mercado e interpretam seus problemas como ‘fases’, quando, na verdade, são atrasos que passam a ser cada vez mais evidentes. Assim, quando comece-se a descrever as atividades do estagiário na empresa escolhida, talvez o leitor se surpreenda e veja no relato uma espécie de ‘volta ao passado’. No entanto, de uma forma ou de outra, é necessário um primeiro passo e se as mudanças não são da ‘da noite para o dia’, o primeiro passo é um passo mais próximo ao destino almejado.

2.3.1 *Endomarketing* e comunicação interna

Que o *endomarketing* é um dos ‘carros-fortes’ da Gestão de Pessoas não deve levantar objeções no leitor. Como o próprio nome sugere, é um marketing que direciona-se para o interior da empresa, e a partir deste, defender a opinião de que ‘o melhor propagandista é o próprio empregado’, em outras palavras, o empregado satisfeito tende a defender e promover a empresa no ambiente exterior (SANTOS et al, 2016; OCHOA, 2018. Para tanto, as dinâmicas baseiam-se desde simples murais com aniversários à uma declaração de missão, visão e valores da empresa, transformando a simples hierarquia vertical e impessoal em uma relação saudável e produtiva de colaboradores, lideranças e mestrias.

No entanto, no Brasil, seguindo Santos *et al* (2016, p. 2) “poucas empresas buscam conhecer técnicas que aprimorem o relacionamento da organização com o colaborador; as organizações brasileiras se mantêm concentradas em investir em áreas tecnológicas e no marketing externo, pensando apenas em sua demanda de mercado”. Assim, esquecem-se que o clima organizacional é essencial para o bom andamento da mesma, que nada corroê mais uma empresa do que problemas internos relacionados a conflitos e desmotivação por parte de colaboradores e lideranças.

Logo, sendo tão importante quanto o Marketing em si, percebe-se o efeito oposto quando a integração do colaborador é acompanhada com uma maior demanda da participação deste na forma do diálogo interhierárquico, ou seja, dando-se ouvido e voz, ‘veste-se a camisa’. Conforme Santos *et al* (2016, p. 6)

> Oferece possibilidades de estimular a troca de informações entre todos os níveis de pirâmide organizacional, na busca de qualidades das relações humanas. Com o intuito de despertar o público interno para um nível maior de informação sobre tudo que acontece na organização, a comunicação interna é composta por instrumentos e ações transformando canais oficiais. É importante atentar para o fato de que tudo que é criado em termos de comunicação interna está interligado com processos de mudança ou com a situação atual de uma organização. Existe uma gama de instrumentos e ações de comunicação interna que podem ser criados para garantir a excelência nas relações entre funcionários e empresa.

Entre estas, o já citado ‘missão, visão e valores’, como dinâmicas de integração e desenvolvimento de laços, por exemplo, eventos relacionados a festividades como o dia do trabalhador, das mães, natal, páscoa, o próprio aniversário do funcionário, ou, incentivos de metas de produção. Tudo o que promova uma ‘humanização’ das relações (OCHOA, 2018). A mesma autora ainda salienta que *endomarketing* não quer dizer em si comunicação interna, e para esta última, a abertura de canais de informação eficientes e dinâmicos, como jornais, e-mail, ou, no caso mais específico da empresa do estágio, grupos de *Whatsapp*, são essenciais para reforçar a primeira de forma simbiótica.

2.3.2 Missão, visão e valores

Como já antecipado no subcapítulo anterior, sua importância é ímpar na organização de uma empresa. Como escreve Scorsolini-Comin (2012), cada vez mais é promovido seu uso, pois, a 'humanização' no trato de uma empresa para com seu meio circundante e interno é uma exigência da sociedade, no entanto, isso não contradiz seu objetivo final que é o lucro, pois, é provado que quanto melhor o ambiente, quanto mais se 'veste a camisa', as chances de se destacar no mercado crescem exponencialmente. Mundo onde a oferta e demanda de trabalho cresce em muitas áreas, onde o próprio conceito de trabalho passou por reformulações, ao ponto de ser forte a concorrência e o sentido de dignidade do sujeito, o simples apelo econômico a um salário maior não é suficiente para manter o interesse à largo prazo do colaborador, e, sendo um gasto seu ensinamento e preparação, quando este sai, é uma perda tanto pelo dito, como pelo novo processo de adaptação do seu substituto.

Assim, a partir da pergunta de 'porquê trabalhar aqui e não lá?', ou em outros casos, e complementos, 'porquê os serviços desta e não daquela?', surge a necessidade de uma identidade da empresa que transcende o mero CNPJ. A 'missão', é sua 'razão de ser', ou seja, uma resposta acerca de sua existência', o que traduz os sistemas de valores e crenças da empresa em 'termos de negócios' (CARAVALHO; SANTOS, 2017).

> Desse modo, deve revelar um sentido messiânico muito próximo do discurso religioso, de caráter autoritário. Os mártires da Igreja Católica nada mais eram do que pessoas que seguiam uma missão (relacionada ao bem comum) até a morte. Era a beleza (não no sentido estético) dessa missão que as assegurava a salvação e também a possibilidade de santificação. No meio organizacional, podemos interpretar a missão como a linha mestra de atuação de uma empresa, a fim de que a mesma mantenha não apenas uma coerência com seus pressupostos de criação como possa se alinhar aos objetivos de atuação definidos (SCORSOLINI-COMIN, 2012, p. 4).

No caso da visão, é o lugar onde 'se pretende chegar', o objetivo. Mostrar que existe um plano de ação, que a empresa não trabalha de forma arbitrária ou somente se 'adaptando a situação', o que por sinal, também serve para negar a fatídica lógica já expressada do 'se está dando certo, continuamos' (SCORSOLINI-COMIN, 2012; CARVALHO; SANTOS, 2017).

Finalizando com os valores, é aquilo que a empresa considera mais 'importante', os 'princípios que a norteiam'. Ou seja, a 'honra' e pelo que pretende ser conhecida, os

padrões e comportamento de seus funcionários. Sendo, mais que no primeiro caso, de um efeito ‘emotivo’ mais forte, deve-se ater que o teórico deve acompanhar o praticado, pois, do contrário, a fama de ‘hipocrisia’ é uma certeza (SCORSOLINI-COMIN, 2012; CARAVALHO; SANTOS, 2017).

No entanto,

> a tríade pode não refletir ou expressar o que o trabalhador sente (ou algo próximo a isso) necessariamente, mas o que deve expressar por meio do seu trabalho e da sua identidade de trabalhador. Os valores da empresa acabam sendo trazidos como sinônimos daqueles que deveriam, na verdade, ser expressos pelos trabalhadores. Observamos, com isso, uma tentativa de o trabalho não ser algo externo ao sujeito (a não-alienação do trabalhador, resgatando Marx), mas ser parte dele (ou mesmo o contrário, ou seja, de o sujeito ser parte do trabalho ou da organização) (SCORSOLINI-COMIN, 2012, p. 8).

Assim, conclui-se que “a elaboração e implementação das diretrizes organizacionais são consideradas os passos iniciais do planejamento estratégico” (CARVALHO; SANTOS, 2017, p. 3) e estas são simbolizadas pela declaração da missão, visão e valores. Em outras palavras, seguindo os mesmos, definindo-se o ‘onde estamos agora?’, ‘ponto de partida, qual caminho percorrer?’, ‘quais as etapas intermediárias?‘, ‘aonde queremos chegar?‘, se alcança uma verdeira ideia de objetivo e, consequente, ação.

2.3.3 Pesquisa de clima organizacional

Não obstante, qualquer medida que pretenda-se tomar acerca da empresa precisa ser antecedida por uma Pesquisa de Clima Organizacional, ou seja, entender o contexto e o momento que a empresa vive para melhor traçar estratégicas e focar onde se é mais necessária a mudança. Seguindo Bispo (2006, p. única), o “clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação”, como é percebida e experimentada pelos funcionários e que resultado, esse meio, promove. Como se escreveu anteriormente, uma empresa é primeiro empresa na sua relação interna, para depois ter suas consequências externas.

Mas, como refere o autor, os modelos de pesquisas organizacionais são vários, logo, não é toda pesquisa que se harmoniza com toda situação. É necessário saber

preparar as perguntas de acordo com a estrutura atual da empresa, e que estas, antes de serem simples dados, tenham o intuito de ser provocativas na sua interpretação. Também é mui útil que saibam se complementar e sendo feitas de formas diferentes, deduzir quando o funcionário apenas as responde por responder. Mesmo que o sigilo seja essencial, isso não garante total honestidade. E, não menos importante, o que pode se coadunar com o posterior relato de estágio,

> Recomenda-se que esse tipo de pesquisa seja realizado por alguma empresa totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. Desta forma, podem-se obter resultados mais próximos da realidade da empresa, mais precisos e livres de influências ou pressões de quaisquer tipos. A aplicação da pesquisa por pessoas da própria empresa poderia proporcionar resultados induzidos ou os funcionários poderiam não ficar totalmente à vontade para preencher as fichas de pesquisa e apresentar críticas e sugestões na folha avulsa. Dessa forma, os resultados obtidos com a pesquisa não retratariam com fidelidade o clima organizacional da empresa. Porém, várias empresas têm elaborado e aplicado sua própria pesquisa e obtido bons resultados. (BISPO, 2006, p. única)

Uma vez reconhecidas as características e o ambiente onde será efetuada o questionário, deve-se supor que o levantado terá uma consequência, pois, do contrário, sua validez é discutida e provoca o efeito alterno de desmotivar o colaborador. Por exemplo, pergunta-se sobre a satisfação da faixa salarial, logo, cria-se uma expectativa, mesmo que não seja consciente. Outra, pergunta-se sobre a relação com a liderança, se tudo continua como antes, mesmo que as respostas tenham sido negativas em sua maioria, tendera-se a promover no funcionário um descrédito e ceticismo (ECHEVERRI; CRUZ, 2014).

3. METODOLOGIA

Para as atividades a serem praticadas e as bases teóricas além das já citadas, utilizou-se principalmente dos artigos de Amorim et al (2017) e Morais et al (2020), visto suas pesquisas na mesma área industrial-comercial de atuação do estagiário e suas demandas. Por sua vez, os materiais disponibilizados, e supervisão, do professor responsável da disciplina, foram de importante ajuda no que concerne a dinâmica e teoria.

Procurou-se uma postura ativa e responsável, tanto entre os membros diretivos como com os empregados, para sanar dúvidas, entender o processo de confecção da peça e demanda, como funciona a oferta de mercado, o que poderia ajudar e o que obstaculiza o desenvolvimento e desempenho, temas relacionados a motivação e objetivos, entre outros. Sendo o estágio capacidade de adquirir experiência e oportunidade constante de promover a psicologia, qualquer outra postura, principalmente passiva, seria incompatível.

4. RECURSOS MATERIAIS

Disponibilizou-se ao estagiário tanto local de permanência para estudo e dinâmica, como acesso a impressões. Quanto a dúvidas, os membros diretivos, encarregados e empregados, sempre atentos e dispostos. Quanto ao aparato teórico, foi de custos do mesmo quando necessário ou de sua pertença.

5. AVALIAÇÃO E *FEEDBACK*

Como reiterado ao longo do presente trabalho, a postura ativa do estagiário deverá ser regra e motivo de avaliação. Situação propicia para expandir campo de saber e experimentar na prática o que até então ficou na teoria, os erros e acertos serão acréscimos no conhecimento que prepará tanto para o mercado laboral como particular. Logo, com tais princípios em mente, são tácitos os objetivos além dos citados no primeiro capítulo.

As duas primeiras semanas, contabilizando quatro encontros, foram de levantamentos de dados e apresentação. O estagiário procurou entender o processo de produção, bem como de organização. Conversando com os diversos setores e cargos, tratou de criar uma imagem geral do que poderia elaborar como estratégia.

A partir de então, teve total liberdade de atuação por parte da empresa e, disponibilizado um local (na parte de descanso dos funcionários, com um jogo de sofás e, pese ao eterno barulho, até que bem silencioso). Suas propostas, ou pedidos de reunião quando queria expressar alguma recomendação do supervisor, ou mostrar o que vinha fazendo, nunca encontrou obstáculos e pelo menos, no campo da cortesia, foi ouvido.

Bem recebido assim, atuou com máxima responsabilidade sempre tendo em mente que em local tão ignoto da psicologia, como psicólogo em potência deveria promover seu campo, e, não sendo hipócrita, futuros clientes. Logo, visando uma relação de mais largo prazo, e as características do ambiente de urbe de interior e pequena, cada atitude procurou ser maximamente racionalizada. Na humilde opinião deste, é positivo seu *feedback*. Principalmente quando foi tão visível um antes e depois, na forma de ambiente organizacional, no ambiente físico em si, e por ser ouvido, agora, se durará suas mudanças, é algo que este não sabe dizer, mas espera profundamente que sim.

6. CRONOGRAMA

Segue cronograma de base. Como esperado da natureza da função do estágio em supradito campo a ser praticado, é necessário compreender sua flexibilidade e atividades tácitas dependentes de oportunidade ou adaptabilidade.

Estágio Supervisionado obrigatório com ênfase em Psicologia e Processos de Gestão		
Estagiário: Sacha Calabrese Modolon		
Lucca's Confecções	Carga Horária: 136 hrs – 8 hrs	Período Matutino
Encontros - Horários	Objetivos	Atividades desenvolvidas
1 – 07:00 às 11:00 hrs	Levantamento de dados	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
2 – 07:00 às 11:00 hrs	Levantamento de dados	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
3 – 07:00 às 11:00 hrs	Levantamento de dados	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
4 – 07:00 às 11:00 hrs	Levantamento de dados	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
5 – 07:00 às 11:00 hrs	Levantamento de dados	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
6 – 07:00 às 11:00 hrs	Levantamento de dados	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
7 – 07:00 às 11:00 hrs	Levantamento de dados	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
8 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
9 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de	Entrevistas, análise de

	entrevistas	dados, gestão de pessoas
10 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
11 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
12 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
13 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
14 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
15 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
16 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
17 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
18 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
19 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
20 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
21 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
22 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas

23 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
24 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
25 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
26 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
27 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
28 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
29 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
30 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
31 – 07:00 às 11:00 hrs	Gestão de Pessoas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
32 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
33 – 07:00 às 11:00 hrs	Dinâmica, continuação de entrevistas	Entrevistas, análise de dados, gestão de pessoas
34 – 07:00 às 11:00 hrs	Encerramento	Encerramento

7. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Data: 08-03-2022

Atividade: Reunião do Estágio Organizacional com a prof.ª Paulo de Tarso. Discussão dos princípios que devem reger a atuação do estagiário, bem como assuntos gerais referentes ao mesmo.

Data: 09-03-2022

Atividade: A manhã se resumiu a entrevistar funcionários, observar seu trabalho e discutir estratégias; conforme os dados levantados pode-se resumir o maior desafio como a falta de papéis de liderança e a relação com os ditos líderes existentes, como deficitárias.

Data: 14-03-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas e entendimento do funcionar diário. Familiarização.

Data: 16-03-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas e entendimento do funcionar diário. Escrita do projeto.

Data: 21-03-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas e entendimento do funcionar diário. Escrita do projeto.

Data: 23-03-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas e entendimento do funcionar diário. Propostas de *endomarketing*: uma logo da empresa visível, visto que em nenhum local da empresa este se encontra; procura de convênios, mais precisamente, descontos na área de farmácia, odontologia e nos valores das marmitas; algum agrado para o aniversariante do mês e quadro com os aniversários.

Data: 28-03-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas e entendimento do funcionar diário. Propostas de *endomarketing*: uma logo da empresa visível, visto que em nenhum local da empresa este se encontra; procura de convênios, mais precisamente, descontos na área de farmácia, odontologia e nos valores das marmitas; algum agrado para o aniversariante do mês e quadro com os aniversários.

Data: 30-03-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas e entendimento do funcionar diário. Propostas de *endomarketing*: uma logo da empresa visível, visto que em nenhum local da empresa este se encontra; procura de convênios, mais precisamente, descontos na área de farmácia, odontologia e nos valores das marmitas; algum agrado para o aniversariante do mês e quadro com os aniversários. Primeira reunião com o estagiário para resolver tais propostas. Pedido também de manter uma transparência nas metas de produção da semana, visto que os quadros são desatualizados ou feitos de qualquer maneira.

Data: 04-04-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas e entendimento do funcionar diário. Propostas de *endomarketing*: uma logo da empresa visível, visto que em nenhum local da empresa este se encontra; procura de convênios, mais precisamente, descontos na área de farmácia, odontologia e nos valores das marmitas; algum agrado para o aniversariante do mês e quadro com os aniversários. O estagiário conseguiu o desconto em uma clínica odontológica. Pedido também de manter uma transparência nas metas de produção da semana, visto que os quadros são desatualizados ou feitos de qualquer maneira.

Data: 06-04-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. O estagiário, para suas conversas com os funcionários e maior sigilo e conforto, pertiram-lhe usar da sala de

repouso, contendo um jogo de sofás e um silêncio bem invejável, este recebeu a notícia com grande alegria. Enquanto não ‘atende’, fica com a secretária na recepção, onde tem sua humilde mesinha compartilhada.

Data: 11-04-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas.

Data: 13-04-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas.

Data: 18-04-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. O estagiário foi solicitado a preparar um relatório contendo o que principalmente ele ouviu nas entrevistas, e algumas sugestões do que poderia ser feito para melhorar o ambiente. Uma vez feito, seria chamado uma reunião com os encarregados para discutir, pediu-se também uma linguagem menos ‘erudita’ visto a suposta pouco instrução destes, e que um relatório muito massante nunca seria lido.

Data: 20-04-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. O estagiário continuou a refletir sobre o relatório pedido.

Data: 25-04-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. O estagiário continuou a refletir sobre o relatório pedido. Preparação para o dia dos trabalhadores, o estagiário expôs algumas sugestões e, inspirado por este, discursos que elevassem a moral dos empregados por parte do dono.

Data: 27-04-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Finalmente o estagiário apresenta seu relatório (anexo A), discussões mui produtivas. Discurso por parte do dono, palavras do estagiário de agradecimento pela oportunidade e como estão se

comportando para com ele, explicação do papel do psicólogo em uma organização. Continuam as preparações para o dia dos trabalhadores.

Data: 02-05-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Como prometido no relatório, o estagiário começou a levantar sua relação Funcionário-Máquina. Não perguntando diretamente a cada um, imaginando que assim evitar-se-ia, por temor, uma resposta mais sincera, através de suas periódicas entrevistas ia assinalando (anexo F). Preparação dos dias das mães, o estagiário sugeriu que como eram várias e, muitas delas, trabalhando na empresa com suas filhas, seria um ótimo momento para investir no *endomarketing*, tirando fotos e subindo na página da empresa.

Data: 04-05-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. O estagiário continua preparando a relação Funcionário-Máquina. Pensa na possibilidade de preparar uma Pesquisa de Clima Organizacional. Seguem as preparações para o dia das mães.

Data: 09-05-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. O estagiário continua com a relação Funcionário-Máquina e preparando a Pesquisa de Clima Organizacional.

Data: 11-05-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Finalmente termina a relação Funcionário-Máquina, apresenta em reunião e recebe um *feedback* muito positivo, visto que já passou a ser usada uma versão corrigida em *excel*. Junto, a apresentação de uma prévia da Pesquisa de Clima Organizacional para o dono e o Encarregado-mor, permissão para aplicá-la.

Data: 16-05-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Preparação para o encontro no dia 21 em comemoração ao dia do costureiro, o estagiário é convidado.

Para aplicar a Pesquisa de Clima Organizacional pede a criação de um grupo de *Whatsapp* contendo todos os funcionários, também explica a utilidade deste como canal de informação.

Data: 18-05-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Continuam as preparações para o dia das costureiras. Lançamento 'oficial' da Pesquisa de Clima Organizacional.

Data: 23-05-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Reunião sobre o encontro do dia das costureiras, que faltando todos os donos e encarregados, por ironia do destino, o estagiário quase foi o representante da empresa.

Data: 25-05-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Apresentação em reunião do resultado da Pesquisa de Clima Organizacional, bem como sua discussão. Ficaram felizes, visto que achavam que seria algo muito pior, e discutiu-se o problema do diálogo, o que era essencial.

Data: 30-05-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas.

Data: 01-06-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. O estagiário prepara um *flyer* com a temática de 'comunicação'.

Data: 06-06-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas.

Data: 08-06-2022

Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Apresentação do *flyer* de comunicação, bem morna, o que não é surpresa, o estagiário não se destaca no design.

Data: 13-06-2022
Atividade: Observações e continuação das entrevistas.

Data: 15-06-2022
Atividade: Observações e continuação das entrevistas.

Data: 20-06-2022
Atividade: Observações e continuação das entrevistas.

Data: 22-06-2022
Atividade: Observações e continuação das entrevistas.

Data: 27-06-2022
Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Preparação da futura festa junina.

Data: 29-06-2022
Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Preparação da futura festa junina.

Data: 04-07-2022
Atividade: Observações e continuação das entrevistas. Encerramento.

8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ATIVIDADES

Ao longo de cada manhã, o estagiário procurou anotar suas impressões e boa parte das respostas das pessoas que entrevistava. Pelo menos nos primeiros encontros, nenhuma dinâmica foi efetuada e apenas procurou-se levantar dados e preparar estratégias[1].

Sendo assim, prossegue-se com suas anotações[2].

Data: 09-03-2022

Chegando ao local por volta das 6:40, percebe-se já certo movimento nas máquinas. O encarregado do principal setor, C., ou seja, aquele que organiza a primeira etapa quanto matérias-primas e retoma na fase intermédia até o acabamento, desde as 6:00 encontra-se na função. Questionado, explica o "rodízio de funcionários" e a falta de estabilidade deste, que "por cinquenta reais a mais já trocam de empresa e depois voltam por verem que o que se prometia nem valia a pena". Reclama que as gerações atuais não se importam mais com o trabalho, e os que se importam, estão só de passo, então perde-se tempo em ensiná-los apenas para que "na outra semana já nem venham mais".

O crescimento da falta de estabilidade transcende o fato do período da pandemia e pós pandemia, segundo o encarregado se deve a uma mudança "cultural".

Pouca necessária especialização, com exceção de uma ou outra máquina (normalmente controladas pelo mesmo funcionário, logo sobrecarregado). Não se exige mais a experiência na hora de contratar pela alta demanda de novos funcionários. Falta de comprometimento, segundo a secretária V., é algo geral, ao ponto de, "um 30% estar fazendo corpo mole para ser demitido e ganhar o seguro".

É mester observar que em depoimento de funcionários a reclamação com as condições de trabalho, e por consequência salariais, são recorrentes tanto nos novos como nos mais antigos. Em especial, conversando com F., funcionário de quase vinte

1 Indica-se ao leitor o organograma e descrição de cargo no Anexo H para contextualização.

2 Como dito mais abaixo, apenas nesse caso seremos mais prolixos a título de exemplo. Se fossemos escrever cada encontro no mesmo estilo poderíamos publicar diretamente um livro e não um relatório de estágio.

anos de carreira, sua perspectiva é bem deprimente. Ressaltamos o pobre mercado de trabalho da cidade e falta de opções que levam a declarações do tipo “se não é aqui, onde trabalharia? Tenho uma família para manter mesmo com esse salário de m*** (no caso, 1700 reais).”

No começo do expediente em si, as 07:00, reza-se.

A mesma função reiterada todos os dias, embrutecimento e alienação; bancos simples, missão, visão e valores: inexistente.

Conversa com a filha do dono e praticamente faz tudo: desde a administração e rudimentar Gestão de Pessoas, ao acabamento das peças. Mentalidade propensa a mudanças e atualizações dos sistemas de gestão atuais, reclamações quanto a verticalidade na tomada de muitas decisões e falta de diálogo. Sobre os empregados refere: falta de iniciativa, motivação, dissensão interna, corpo mole. No geral, “já estivemos bem melhor, ano passado meu pai pensou seriamente em vender a empresa”.

Entrevista com a encarregada S.. Sua função é a sequência do trabalho de organização inicial de C.. No seu setor aparentemente não existem problemas, concorda em declará-lo coeso. No entanto, em comparação com anos anteriores, percebe uma piora no ambiente e na produção em geral. Diz que pouco ou nada foi influenciado pela pandemia. Para melhorar o ambiente alega como opção, alternativa, o diálogo, supostamente faltante.

Entrevista com o “passador de bolso” F., vinte anos de trabalho. Falta diálogo e liderança. Há três anos que não existe uma liderança no setor, o encarregado é “somente encarregado, não líder” e “está sobrecarregado e acaba deixando que a gente resolva tudo como melhor achar”. Alega como motivo da falta desse profissional, “corte de gastos” e comodismo.

Interessante notar como constante a falta de inovação da empresa e iniciativa, por exemplo, no sentido de que se ocorre uma falha x, a falha é deixa “de lado” e que “se resolva por sim mesmo”.

Dificuldade em manter funcionários competentes e os que entram são praticamente uns “inúteis” ou “vagabundos”. As “desculpas” para não trabalhar e a profusão de atestados “questionáveis” são um dia a dia comum da facção. Motivos

financeiros, sem crescimento profissional, falta do vulgar “vestir a camisa da empresa”. Relações de mando verticais, podem até existir as boas intenções, “mas é só teoria, prática que é bom nada”, remata F..

Data: 14-03-22

Em entrevista com os trabalhadores descobri que eles seguem uma planilha de “tempos”, ou seja, cada peça, melhor, cada parte de peça equivale a tantos minutos e segundos. Com acabamento, imagina-se que rondaria os 35 minutos por peça, na realidade, o número chega a mais ou menos 40 minutos. Obviamente esse deficit deve ser “pagado”, o comum são jornadas extraordinárias no sábado.

O problema, continua, é que como facção terceirizada, tal estimativa, segundo o encarregado do setor C., é feita com base no “número frio” de funcionários, sem ao menos uma visita da empresa contratante ao lugar. Logo, supõe-se a disparidade e a impossibilidade de corresponder exatamente com o pedido.

Em palavras do encarregado C., “imagine que as vezes eles ‘esquecem’ uma que outra parte do processo, logo não tem como bater a meta e eles estão nem ai em relação ao seu erro”.

Como a empresa contratante paga a peça por minuto trabalhado, taylorismo em sentido clássico, e não a peça por unidade, sendo as metas, pedidos, semanais não existe uma padronização. Ou seja, raramente mantêm-se em produção a mesma peça e cor. Conversando com o encarregado de despachar as matérias, X., este me mostrou a infinidade de partes de tecido que compõe, bem como medidas, e como um simples erro dele pode ter consequências enormes.

Lembrando a instabilidade laboral relatada percebe-se como entra-se em círculo vicioso. Perde-se tempo em ensinar, a pessoa desaparece, logo, aquele que ensinava atrasou todo o setor para nada.

Data: 16-03-22

Nesse dia conversei em inglês com um empregado ganês. Precisando atualizar a documentação dele, não encontrava-se ninguém que o pode-se compreender, por

mais, que na minha humilde opinião, ele entendesse minimamente bem o português. No fim, consegui ser de ajuda.

Entrevista com o líder do setor de acabamento V., mais de vinte anos de serviço, o principal problema é a falta de estabilidade e a demanda por funcionários; fala dos anos dourados da empresa, relacionado ao período de 2010 quando possuíam mais de 80 funcionários e ele comandava 20, hoje, o número caiu pela metade; elogia o ambiente, culpa a ganância do trabalhador.

* * * * * * * * * * * *

A partir desta data, e com o benefício de possuir uma sala própria com a regalia do sigilo e conforto, o modelo das entrevistas se baseou na ideia de ‘um espaço para o colaborador poder ser ouvido’. Relatar cada uma, com suas peculiaridades e detalhes, seria estender-se demais (e burlar o sigilo profissional), logo, optou-se por generalizar estas para que o leitor tenha uma noção de como funcionavam. Indica-se o Anexo E para datas e organização do estagiário, o motivo de porque alguns tens mais entrevistas que outros será clarificado no seu momento.

Um detalhe que se deve levantar antes de prosseguir é o da importância, e influência, que a postura e dinâmica do psicanalista inglês Bion teve na prática do estagiário, tanto pela sua obra direta, como pela de seu comentador Zimerman, sem falar dos méritos do húngaro Ferenzci. Bion (2020, p. 28) quando questionado sobre o dogmatismo da psicanálise acerca de suas regras tanto teóricas como de prática, por exemplo duração de sessão, setting, respondeu que

> Nós nos tornamos conscientes de uma mente ou pensamos que estamos conscientes dela e construímos essa vasta superestrutura de teorias sem nenhuma consideração real sobre o que é uma mente ou personalidade. Aprendemos essas teorias – de Freud, de Jung, de Klein – e tentamos trazê-las absolutamente rígidas, como que para evitar te de continuar pensando. Só que não podemos fazer uma tentativa consciente e deliberada de ajudar o processo de desenvolvimento se nosso início está fossilizado mentalmente.

Acusada de ‘classista’, crer que a psicanálise pode chegar no empregado ‘chão de fábrica’ somente pela clínica privada é uma grande estupidez ou má-fé com relação a realidade. A psicanálise se destaca precisamente por ser ‘evolutiva’, crescer com o

acumulo das experiências e do trabalho teórico que se desenvolve ao lado do prático, precisamente, não o deixando 'fossilizar'. Claro que existe todo um aparato conceitual que deve ser respeitado, mas, esquecer que ela foi fundada na virada do século XIX para o XX é tratá-la de forma anacrônica, como pensar que uma empresa de início de 1900 funciona da mesma foram que uma empresa em pleno 2022. Sem comentar ainda, como doença epidêmica, ver em algum teórico um ídolo inquestionável e perfeito, um verdadeiro imperativo categórico para o campo analítico, ou seja, perder boa parte de suas conquistas em prol de débeis facções e intrigas pedantes. O mencionado Zimerman (2004), escreve que cada analista deve encontrar sua forma de trabalhar, e, nunca deixar de lado o fato que não é seu ganho material o que deve norteá-lo, e sim, sua postura ética em vista do melhoramento do Outro; O analisa 'eclético', como escreve o mesmo, é aquele que não descarta o diálogo com nenhuma teoria e sempre está disposto a ouvir suas novidades. E que novidade, no caso de Bion, pensar em uma grupoterapia ou em uma psicanálise nas organizações com toda sua correria!

> É bastante frequente a opinião de que os psicanalistas complicam a empatia da psicanálise com o público, tornando-a hermética, assim enfeiando a beleza dos processos psicanalíticos e afugentando as pessoas – por falta de esclarecimentos mais simples – para outros recursos alternativos, de preferência aqueles que acenam com curas mágicas. Igualmente durante muito tempo a psicanálise encastelou-se na sua torre de marfim, mantendo distância das demais ciências, inclusive da sua parente mais próxima, a psiquiatria, assim atraindo um revide, além de um certo desprezo, por parte de profissionais de outras áreas humanísitcas (ZIMERMAN, 2004, p.9).

O psicanalista Ferenzci (2011) escreve da importância de não somente ouvir o indivíduo, mas se importar com o que este diz, pois, a análise em si é mútua, o analista não está como um demiurgo ou gênio que detêm o poder da criação e todas as respostas. Tanto é assim, que Bion (2020) predicava um papel, na medida do possível, de *amicus inter pares*, pois, a ideia de que o analista consegue não participar ou não ser evidenciado em uma sessão, ou que deve se conter na sua posição hierárquica vertical, é uma falacia e mais fala do próprio narcisismo deste, 'setting pervertido' (ZIMERMAN, 2004), do que da psicanálise em si. Em outras palavras, o inglês diz que

em toda hipótese levantada, o analista coloca algo de si para o analisando também interpretar, e nessa dialética surge a síntese que ‘cura’[3].

Entender a linguagem operante é o essencial e o setting está para além do divã. O setting é onde essa discussão pode transcorrer de forma tranquila e profunda. E esta discussão não deve ser limitada em uma questão de ‘50 min’ ou ‘duas sessões por semana no mínimo’, não, ela é limitada pela capacidade de poder exercer uma interpretação, um pensamento provocativo, a emergência do inconsciente (FERENCZI, 2011). Assim, trasladada a um ambiente organizacional, obviamente deve-se adaptar para o fato que o tempo não é aliado e mais o psicanalista está para o paciente que o paciente para este.

> A teoria geral pode ser suficientemente boa para aplicações amplas, mas, na prática, no mundo da realidade, estamos sempre enfrentando uma instância particular, o específico, não o geral. Fiquei cansado, farto de ouvir teorias psicanalíticas – se não me recordam da vida real, nenhuma serventia têm, pelo menos para mim: uma aplicação de alguma teoria de dependência é inútil, a menos que relembre algo visível, em qualquer instante, dentro do mundo no qual vivo (BION, 2020, p. 84).

Assim, nessa promoção da ‘horizontalidade’, e lembrando de grandes teóricos da Administração como Chavenato (2014) ou Gil (2007), onde a influência interna de uma empresa tem consequências diretas na sua produção, preparou-se uma dinâmica em que se evidenciava que o Homem vêm por detrás do Trabalhador, que as condições do primeiro influenciam diretamente o segundo, e os prejuízos do segundo, de forma de círculo vicioso, influenciam o primeiro. ‘Ouvir e deixar falar’ era o lema do estagiário, que apenas com uma postura convidativa e de confiança, provocava uma torrente de associações no colaborador.

Claro que não era um trabalho com viés analítico, pelo menos no sentido clínico da palavra, apenas a oportunidade de ser uma escuta que transcende-se o encarregado ou dono, muitas vezes símbolos do temor e de relação de poder. Com o estagiário podiam se abrir de uma forma que não podiam até então, o ambiente ganhava assim ‘uma válvula de escape’. Convidados todos nos primeiros circuitos, com o tempo foi-se ‘afunilando’ para aqueles que procuravam ou eram indicados.

---

3 Como se sabe, a psicanálise usa tal termo com muitas aspas.

Lembre o leitor que está-se falando de um público que não tem acesso recorrente a um psicólogo, ou a se informar sobre o trabalho deste. Pense que na cidade em questão não existe um psicólogo particular, e os gratuitos de posto de saúde estão com uma demanda que impossibilita maiores intimidades. A imagem que eles tinham era de um privilegio 'para poucos', logo, o estagiário não tinha como fechar os olhos a praticar certa divulgação do saber. A empresa uma vez tinha tentado a experiência com uma psicóloga que vinha a cada quinze dias, 'ela só sabia reparar em nossa roupa', 'nem olhava para nossa cara', 'ficava lá sentada fazendo nada', foram as palavras dos mais veteranos que a conheceram, como a experiência durou pouco tempo e foi praticamente única, caíra no esquecimento.

Os encarregados tinham o costume de avisar o estagiário daqueles que não vinham produzindo bem, os empregados, daqueles de seus colegas que não aparentavam estar muito bem. Até mesmo o dono pedia que se ouvisse alguns casos especiais e tão positiva foi a experiência, que não demorou muito para ele comentar na Associação como ofertava esse serviço e, no dia do Encontro dos Costureiros, não foram poucos de outras empresas que vieram 'curiosear' o trabalho do estagiário.

O empregado subia na sala e sentava em um sofá, o estagiário em outro, este apenas perguntava algo do estilo 'como estão as coisas?', 'o que achou de discurso x ou y?', 'como foi a confraternização?', 'o que poderia ser melhorado, alguma reclamação?', 'como está a produção?', 'percebi que hoje vocês estão com muito trabalho', 'e a família? Como você anda em casa?', 'estás levando trabalho para casa?', ou vice-versa, enfim, eram questões abertas que quase sempre, mesmo nas primeiras 'sessões', faziam o empregado falar até não dar mais. Claramente existia um acumulo, e uma vez que se permitiu romper a barreira, os próprios encarregados também participavam, sentando e se abrindo. Logo, mostrar os pontos de contanto e explicar a situação dos pontos de vista de uns e outros, era o principal trabalho do estagiário, que aos poucos, transformava um ambiente de 'todos contra todos', em algo mais agradável.

Outra coisa que procurava sempre fazer, era chegar mais cedo. Um dos primeiros. E dar seus passeios observando-os trabalhar, perguntar como estavam, se tinham visto 'aquilo ou aquilo outro', até banalidades como 'frio', 'futebol', 'carros',

‘viagens’, sempre respeitando o ambiente de trabalho e não deixando ultrapassar certa linha de pessoalidade. No fim, já estavam acostumados e não raro vinham avisar o estagiário de ‘coisa x ou y que lhes acontecera’, ou se o viam pela rua, cumprimentavam-no. A Pesquisa de Clima Organizacional praticamente era feita sem o questionário. Mais do que simples ‘fofoca’, era a promoção de uma ‘humanização’;

* * * * * * * * * * * *

Muito ajudou esse desenvolvimento de relação as conquistas que aos poucos iam aparecendo e a retomada de antigos benefícios. Os vales foram uma vitória em conjunto tanto do estagiário como da secretária, e de conjunto também foi o trabalho de voltar com o mural dos aniversários e presentear com uma caixa de bombom o aniversariante. Tantos relatos positivos de agradecimento que chegavam a comover! Que pequeno detalhe que se deixava de lado!

Com a filha mais nova, preparou-se outras táticas de *endomarketing*, como por exemplo, a confecção de uma declaração de ‘Missão, Visão e Valores” (Anexo B), bem como de uma página em rede social mais compatível a proposta da empresa e eficaz em chamar possíveis funcionários em potência. A organização dos eventos e toda oportunidade de promover a empresa, o uso de uma *logo* evidente para fins propagandísticos e o crachá, foram conquistadas conseguidas ao seu lado.

* * * * * * * * * * * *

O estagiário sempre seguiu a lógica de que ‘no papel, é mais difícil de esquecer’, ou seja, quando os problemas são escritos e apresentados, a pessoa que ouve e lê fica quase que obrigada a pelo menos responder algo e não pode alegar que se ‘esqueceu’. Assim, posterior ao relatório do Anexo A, começou a preparar uma relação Funcionário-Máquina.

A partir de suas leituras chegou a conclusão que era uma enorme negligência não possuir uma informação tão simples e útil. No entanto, entendeu que se fosse a secretária ou o encarregado a perguntar as chances que a resposta fosse insincera

eram grandes, visto que se não ganharia nada em troca, além de maiores pressões e demanda, não fazia o menor sentido responder corretamente. Logo, o plano do estagiário foi o seguinte: explicar para os encarregados os benefícios de um rodízio de funcionários, pois, sempre se utilizavam dos mesmos para quando a demanda apertava, ou algum faltava, o que os sobrecarregava e os outros ficavam como 'à fazer nada só observando'. O ganho moral seria evidente, pois, também se acompanharia com uma perspectiva de possibilidade de benefícios, visto que, sendo a premiação por produção, um setor procuraria se tornar mais simbiótico entre si invés de aguardar o 'puxão de orelha do encarregado', mais fácil era eles mesmos se regularem do que o contrário, visto que estando o encarregado mais na máquina que liderando, cada um fazia 'o que bem entendia'. Assim, somando o rodízio à mudança da premiação de presença para produção, o próximo passo a seguir era entender como funcionava cada máquina e sua complexidade.

Para isso o estagiário fez questão de se aproximar de cada um e pedir que lhe explicassem sumariamente, dai passava a observar, sempre evitando ser de maior incômodo. Uma vez comparado o tempo prático do tempo teórico que se exigia na planilha, por exemplo, por trabalhar peça-minuto, peça x equivalia a tantos minutos usados, viu uma certa discrepância e processos que ora eram pulados, ora eram feitos de qualquer forma para passar adiante. Foi anotando para depois questionar os encarregados correspondentes. Feito isso, entendeu que um certo 'arbitrarismo resignado' reinava, o que somente aparecia na hora das cobranças com um apontando o dedo para o outro. Perguntados sobre porque somente um que outro funcionário sabia usar determinada máquina, e que durante anos nunca ensinaram ninguém, as respostas iam de 'ensinar para quê, se depois vão embora' ou 'não temos tempo, falta funcionário para ensinar'. Questionados sobre que o curto prazo podia ser compensado pelo largo prazo, responderam que 'assim as coisas funcionam, quando deixarem de funcionar vemos isso'.

Claro que tal resposta não muito animou o estagiário, mas fazendo o que podia, pelo menos queria apresentar uma proposta bem definida em planilha e assim levantou todos os dados necessários (Anexo F). Em uma planilha, na coluna horizontal, os nomes dos funcionários, na coluna vertical, as máquinas. Concluída, no mesmo dia que

a apresentou já foi de utilidade. Como disse o Encarregado-mor ‘é que tu tirou tempo para fazer, aqui ninguém faz isso’.

*   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *

O que não revelará muita surpresa no leitor na hora de interpretar os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (Anexo D). Antes de começá-la, o estagiário conversou com o dono que se animou com a ideia, somente pediu, repare leitor, que ‘não a divulgasse, vai que os resultados são muito ruins’. Nesse otimismo, o estagiário preparou o questionário e aprovado pelo supervisor de estágio, foi logo aprovado pelo dono e Encarregado-mor.

A ideia de aplicação era através de um *link* que direcionava ao *Google Forms*, ou seja, um processo que protegia a identidade do respondente. Na inocência, o estagiário pediu para ser aceito no grupo de *Whatsapp* da empresa. Não existia. Logo a Pesquisa de Clima Organizacional também foi a oportunidade do primeiro canal de informações da empresa em 25 anos. Existia um mural, mas ficava praticamente atrás das caixas que na entrada se acumulavam no reiterado desembarco de tecidos e outros produtos e embarco de peças.

Concluída, os resultados foram mostrados primeiro ao dono e Encarregado-mor, e mui animados ficaram, o que não surpreende, visto o inicial pessimismo. Resumindo, a pesquisa salientava que era agradável trabalhar na empresa e se tinha orgulho, o problema residia na forma como se trabalhava, principalmente, com os problemas de diálogo. Os empregados eram colaboradores só de nome, e não eram convidados a discutir os contratempos e soluções para estes, tudo feito de forma vertical decepcionava e fazia que aqueles que queriam contribuir, se calassem. Os encarregados precisavam também entender que eram encarregados, e se como pessoas se destacavam, como profissionais, se deixava a desejar por causa da falta de objetivo/metas e liderança.

Foi feita uma reunião para discutir os resultados, o estagiário foi o mais comedido possível para não ferir suscetividades, o que pouco adiantou, visto que dedos apontados uns para outros se levantaram. Explicou que era precisamente esse espirito

que desmotivava os empregados, e que claramente, devido a falta de reuniões, muito se reprimia, então porque não conversar de forma civilizada entre todos e buscar lugares comuns e propostas. No fim, foi do mais útil e produtiva.

Sobre tais reuniões, que o leitor acredite que nunca eram feitas antes dele começar, agora passaram a ser semanais, desde o relatório (vide Anexo A). Nelas, o estagiário protagonizava como mediador, visto que algumas vezes por ter família de pôr meio, assuntos extraempresa apareciam nos ataques. Quantas vezes o estagiário se viu em sérios apuros! Sorria nervoso e buscava um ponto médio[4].

4 Surpreende que na falta dos donos e encarregados, no encontro dos Costureiros, tenha sido quase ungido Relações Públicas? Ou que tenha recebido há pouco tempo de escritas essa linhas um vinho por 'reconhecimento'?

9. CONCLUSÃO

No dia da apresentação de estágio, para conclusão da disciplina, o estagiário acordou com uma mensagem, “que livro, você gostaria de ganhar, a empresa quer lhe dar um”. Uma frase que realmente o comoveu, não somente porque adora ganhar livros, mas, pelo reconhecimento que mesmo o pouco que este fez, teve alguma serventia, valia. Nada coroa melhor um trabalho, do que um obrigado. E quantas emoções o encerramento provocou! O *feedback* se estendeu para os funcionários, e permitiu, para o otimismo do estagiário, augurar um futuro mais otimista.

Como escrito ao longo de todo relatório, quando a práxis consegue acompanhar a teoria, é impossível que um sentimento de segurança não se origine. Se existe um momento especial para errar, e aprender, é na época de estágio. Tudo é novo, e é fácil se sentir perdido. Por consequência, o estagiário só tem a agradecer a supervisão e todo o grupo que o acompanhou nesse semestre.

Em últimas palavras, de poucas coisas o estagiário pode se arrepender. Com consciência tranquila, cabeça erguida, pode declarar: “fiz minha parte, demonstrei como a psicologia é ativa e não mera passividade de escritório”.

REFERÊNCIAS

AMORIN, Ana Cristina de; BOHN, Ana Célia; GAMBIRAGE, Cinara; HARZER, Jorge Harry; SILVA, Jaison Caetano da. **Elementos característicos da Teoria de Liderança com base na Complexidade presentes na atuação de gestores de Industrias Texteis.** https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1219. Acesso em: 22-03-2022.

BION, Wilfred Ruprecht. **Quatro Conversas com W. R. Bion**. Tradução de Paulo César Sandler; edição de Francesca Bion. São Paulo: Blucher, 2020.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Prod. 16 (2) • Ago 2006. SCIELO. Disponível em: https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?lang=pt. Acesso em: 19-06-2022.

BOAS, Franz. **A mente do ser humano primitivo**. Tradução: José Carlos Pereira. 2 edição – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011 (Coleção Antropologia)

BUKHARIN, Nikolai; PREOBRAJENSKI, Ievguêni. **ABC do Comunismo.** Tradução: Aristides Lobo. 2 edição – São Paulo: Edipro, 2018.

CARVALHO, Eduardo da N.; SANTOS, Rita Maria G. dos; **As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN**. Versão Completa v.10, n.2 (2017) - DOSSIÊ: ENSINO E FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR / TEMAS LIVRE Revista FOCO: Periódico dos programas de Graduação e Pós-graduação em Administração e Recurso Humanos. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50460383/165-865-1-PB-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655659782&Signature=HNecW25Ctg8QBNvqtdJIqltyEc3hMVhtEIepwNnzBr10bEys4D615Y1TK1zdLUfTABeMMXspKHgSC9rQUsMozsXGitxkp0MdhQsaNHjDAJBIzEGVsmmhv7GqyT5qK5O356F3~Vg1S9fq5U40vgSEiuMOhcHQAIHfMEvQ7HhRWjUNv0Qwi3ZkLaqoIqcIPS1V3O-fMiBdmYHvRVAf7K8C2nrKbCYFUI~VM9prrpBYvYWRxo27QCwVRs1iGwTS~SKtCFjJqO2fZ0YHkrLP39Pte~JTMIideunbZsXszUM~PXWY8hyQuo06RkYzxaJvBHhO2lw1a2BfRizbr88iIefxWQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 19-06-2022..

CHAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9 edição – Barueri, São Paulo – Editora Manole, 2014.

ECHEVERRI, Diego Raúl Cardona; CRUZ, Renato Zambrano. **Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional**. Historia del artículo: Recibido el 21 de septiembre de 2012 Aceptado el 20 de febrero de 2014 On-line el 2 de junio de 2014. Disponível em: http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf. Acesso em: 19-06-2022.

FERENCZI, Sándor. **Psicanálise III**. Tradução de Álvaro Cabral; Revisão técnica e da tradução Claudia Berliner – 2. ed. - São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011 – (Obras Completas v. 3).

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 edição – 7 reimpressão. - São Paulo: Atlas, 2007.

KOTKIN, Stephen. **Stálin: Vol 1: Paradoxos do Poder, 1878-1928.** Tradução: Pedro Maia Soares. 1 edição – Rio de Janeiro: Objetiva, 2017

LE GOFF, Jacques; SCHMITT, Jean-Claude (ORGs.). **Dicionário Analítico do Ocidente Medieval: volume 1.** Tradução coordenada por Hilário Franco Júnior. - São Paulo: Editora Unesp, 2017.

LINDBERG, Carter. **História da Reforma.** Tradução: Elissamai Bauleo. 1 edição – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2017.

LIVERANI, Mario. **Antigo Oriente: Historia, Sociedade e Economia.** Tradução: Ivan Esperança Rocha. 1 edição, 1. Reimpressão – São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 2020.

LOCKE, John. **Segundo ensayo sobre el gobierno civil.** Buenos Aires: Editorial Losada, 2002.

MORAIS, Ana Karla Gomes de; MEDEIROS, Karen; MOURA, Tamara Antonia da Costa; FANK, Odir Luiz. **Motivação no trabalho: um estudo de caso numa Indústria Têxtil.** https://facunicamps.edu.br/cms/upload/repositorio_documentos/198_MOTIVA%C3%87%C3%83O%20NO%20TRABALHO%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO%20NUMA%20IND%C3%9ASTRIA%20T%C3%8AXTIL.pdf. Acesso em: 22-03-2022.

OCHOA, Carolina Girotto. **As diferenças entre comunicação interna e endomarketing**. v. 5 n. 9 (2014). Revista ECOM, 2018. Disponível em http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/ECCOM/article/view/550. Acesso em: 19-06-2022.

POMAR, Wladimir. **A revolução chinesa.** São Paulo: Editora Unesp, 2003 – (Coleção Revoluções do Século XX – Direção de Emília Viotti da Costa).

SANTOS, Daniella Maria Lopes dos; FEITOSA, Águida Maria da Veiga; ALMEIDA, Yasminy Tássulla Moreira de. **O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional**. v. 1 n. 1 (2016): RACE - Revista de Administração do Cesmac (TCCs – 2015/2). Disponível em: https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507. Acesso em: 19-06-2022.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. **Missão, Vissão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho**. v. 43, n. 3, pp. 325-333, jul./set. 2012. Psico.

Disponível em: https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistapsico/article/view/8055/8233. Acesso em: 19-06-2022.

ZANELLI, José Carlos; BORGES, Eduardo Jairo; ANDRADE, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2 edição – Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZIMERMAN, David E. **Manual de técnica psicanalítica: uma re-visão**.- Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXOS

ANEXO A – Um relatório para as agora fixas reuniões de quarta-feira

Relatório do segundo circuito de entrevistas
Sacha Calabrese Modolon

Após um processo de duas semanas de entrevistas de mais ou menos 20 min por sujeito, e sempre respeitando o princípio de sigilo profissional e ética profissional do psicólogo, focando-se no interesse para o campo organizacional e não pessoal do relato a ser trabalhado no presente relatório, escrever-se-á em três itens nossas impressões e opiniões. Possuindo mais carácter teórico que prático, sua discussão não por isso deixa de ser necessária e uma síntese, ser possível.

1. Reclamações:

Estas devem ser classificadas em: de **índole geral** ou **particular**. As primeiras, são reiteradas ao longo de vários discursos e possuem a característica de serem "*persuasivas*" e "*preocupantes*" quanto ao fato de serem compartilhadas entre os funcionários e espalharem-se qual relva pelos campos e promotora de desmotivação; as segundas, devem-se a casos específicos e de uma esfera mais pessoal.

1.1. Índole geral:

- **Reclamação quanto as atitudes de alguns encarregados referentes a "paciência" e "rudeza"**. Obviamente, relevando-se os fatores de sobrecarga laboral e características próprias à personalidade do encarregado, o trabalhador não tem interesse em explicações e sim em palavras que guarda textualmente para si no fundo do seu peito. Um caso específico transcendeu a dezena dos relatos e questionou-se-me até que ponto poderia ser de ajuda em conversa com encarregada x, visto que, aparentemente encarregado y mostrou-se nos últimos

tempos mais agradável ao convívio e o relacionam a um benéfico contato com minha pessoa ou a uma indireta supervisão da minha parte, o que na minha opinião é mais coincidência do que realidade.

- **Falta de transparência quanto as metas**. Em outras palavras, podemos resumir a questão em: "*cobram e cobram, mas nada nos mostram do que fizemos ou deixamos de fazer*". Uma vez que existe um quadro e quando questionados praticamente me chamam de "*inocente*", devo supor que este é completado de forma pouco negligente. Ao mesmo tempo, mais de um disse-me da impossibilidade de um acompanhamento mais ordenado, pois, faltando funcionário ou apenas um que outro fazendo, de nada serve no geral.
- **Sobre a sobrecarga de responsabilidades ou trabalhos, em comparação com o circuito anterior, aparenta ter melhorado mas ainda não ser o paraíso**. Em relação de experiência com outras facções, é claro a diferença de método de trabalho e pedido de produção. Na minha opinião, por sua vez, são bem conscientes da demanda e da falta de empregados, bem como, sua maior preocupação não é tanto o trabalho em si, mas a falta do reconhecimento para com ele. Sobre isso, é reiterado o comentário das diferenças salariais e de fulanos e ciclanos que nada fazem, ou se fazem, sua falta de vontade é contagiante e corruptora, vide os famosos "*se ele não faz, porque devo fazer*".
- **Existe uma visão de que os melhores tempos já passaram e a Idade de Ouro metamorfoseou-se em Idade do Ferro**. "*Nos velhos tempos bla bla bla!*", "*quando entrei bla bla bla!*", enfim, o passado se é embelezado não carece de fatores empíricos e racionais quanto a sua justificação. Em outras palavras, existe um clima de derrotismo que não deveria ser promovido, pois, "*no outro lugar não é assim*", e, quando não existe perspectiva de tempos melhores, é obvio que toda segunda é um martírio ou passo mais próximo do cadafalso. Logo, se a ideia é provocar comoção e autointeresse no trabalhador, não é através da descrição de dificuldades, pois, no fim do dia, a diferença entre sua dificuldade e a do empregado, é bem grande.
- **As promessas são incumpridas ou "*fala-se*" e "*fala-se*"**. "*Que certos problemas já fazem aniversário não é surpresa para ninguém*", ou, que

reclamando-se, o resultado é condescendente no "*que posso fazer*?" e permeia pelos encarregados um ditoso *ponciopilatismo*, lava-se as mãos e as coisas continuam como estão. Desde funcionários que são chamados a atenção à pedidos por novos encarregados e funcionários "de pé", assumem que falta "*bom senso*" para alguns casos e não existe desculpa para determinados temas. O que surpreende não é tanto o "*cada um faz o que quer*", e sim "f*alta disciplina e punho mais firme*". Sinceramente, se me permitem expressar-me, é a primeira vez que ouço de algum trabalhador pedir maior firmeza na tomada de decisões e nos "*puxões de orelha*" por parte dos cargos diretivos, em outras palavras, não vejo contradição com as exigências por parte dos mesmos de menores "pressões no trabalho", pois, o que parece incongruência na verdade é sintoma da inconstância logística e de recursos humanos, reclama-se por justiça nas admoestações e racionalidade na liderança.

- **Comenta-se muito a falta de "vestir a camisa" da empresa, no entanto, os mesmos complementam, "*mas que camisa?*".** Que funcionários novos estão "nem ai" e os antigos no caminho de estarem "nem ai", podia ser resolvido, segundo eles, se fosse promovido um maior comprometimento, mas não do tipo, "*faça porque sim*", mas, que pequenos detalhes que antigamente existiam ou privilégios, voltem. Na minha opinião, deve existir um equilíbrio e como não se trata de uma ONG, deve-se deixar claro que as consequências positivas são resultados diretos e justos da produção positiva, e a caridade antes de incentivar, acomoda. Uma meta justa é aquela que não é impossível de alcançar e nem muito fácil de cumprir, deve ser provocativa.
- **Falta de perguntar aos trabalhadores o que eles acham que deve ser feito e o que deve ser evitado**. Que exista uma maior relação horizontal com os encarregados e donos, e que as reuniões gerais ou de setor, sejam realmente úteis quanto ao conteúdo e justiça quanto as reclamações, em outras palavras, não seguir a lógica do *"eu faço que te ouço e tu faz que diz algo importante*". Uma troca, um convite e iniciativa de conversa, seria do mais benéfico, não ficar esperando que por boa vontade chegue-se no encarregado e discuta-se, recordemos o aparato obvio da psique organizacional e humana, "*se eu reclamar*

pra ti, tu me marca". Eu particularmente acho que isso é um exagero, se houve ou não ocorrências traumatizantes, por assim dizer, ninguém quis me comentar nada.

1.2. Particulares:

- **Algumas discussões internas que poderiam ser resolvidas se a cortesia fosse mais promovida.** O cuidado com as palavras e o saber ser justo na demanda, convence, a crítica pela crítica, ou, o se crer criticado e em "conspiração contra mim" (alguns são predispostos a paranoia, não nego, mas, sendo sinceros, é obvio que onde existam pessoas, existiram panelinhas), desmotiva e como constante na área, faz desistir. Evitar ao máximo segregações indiretas ou taxações.
- **Reclamação com os ditos "corpo mole"**. Sonhando com a demissão sem justa causa e o seguro, estes, não contentes, senão a diminuição produtiva, seu não aumento, questionam porque os que "realmente" trabalham, devem, precisamente, trabalhar, e não fazer simplesmente o que se pede. Quando o clima organizacional encontra-se poluído ou tóxico, a tendência para uma postura extorsiva ou de comodismo privilegiado, tende a ser incentivada. É de se questionar se talvez o perder a curto prazo, não salve o longo, não que devamos partir para posturar ditatoriais, mas a disciplinam é essencial. E toda medida extrema deve ser antecedida pelas tentativas de solução.
- **Algumas pessoas mais velhas monopolizam certos privilégios de trato ou salários que não condizem, nas palavras de alguns, com suas funções.**
- **É sempre a mesma coisa.**
- **A fama da empresa não é das melhores**, principalmente com principiantes e alguns sentem-se compelidos, mesmo na necessidade, a evitar comentar a oportunidade de trabalho com parentes e amigos, pois, "*imagina se o cara vem aqui e é maltratado, fico como*".

- **Faltas e faltas, algumas totalmente injustificáveis e se não forjadas, saídas dos devaneios de um médico negligente**. Ironicamente, os nomes são sempre os mesmos.
- **Muita maleabilidade nas negociações e uma predisposição a extorsão por parte de alguns funcionários**. O que é cômico, se compararmos com as reclamações das exigências injustas por parte dos encarregados e donos. Uma coisa é certa, a perspectiva do que é a verdade é diferente da verdade em si, no entanto, uma vez que sente perdendo, dificilmente um chamado a racionalidade resolve, a tendência é uma desmotivação. Evita-se tais problemas quando fica claro o modo de funcionar da empresa e não favoritismo.

2. Propostas:

A seguir, tratarei de sintetizar algumas propostas nascidas da reflexão e teoria, bem como do "bom senso" que deve auxiliar todo profissional nas suas análises. O objetivo é que na reunião onde o presente relatório seja entregue, consiga-se preparar uma bateria de metas, dessa vez, escritas e formalizadas, para assim, o que, assumindo a autocritica, já deveria ser nesse segundo circuito, possa ser feito no terceiro. Antes de mais nada, sou apenas humilde estagiário e mensageiro, e minha responsabilidade está em levantar dados e comentá-los, o que se fará com eles, não depende da minha pobre pessoa.

- **Como proposta motriz, propaganda ideal dos meus pensamentos, é o rodízio de funcionários nas máquinas**. Explico-me: o funcionário sairia da mesmice, do comodismo ou simplesmente expandiria seus saberes. Funcionário x que se ache insubstituível, na verdade perceberia que pode ser trocado; Ciclano y que não quer participar, não deve não querer; quem está acomodado em uma função, normalmente não produz nem bem nem mal, apenas o automático; uma dinâmica também melhoraria os ares e descobriria novas especialidades; mais fácil de trocar funcionário de setor se o caso for necessário; enfim, peca-se no curto prazo com foco no longo. Claro que deve ser feito de

forma consciente e racional, e uma tabela com as competências e avisos prévios devem existir. Enfim, é algo que realmente estou animado em tentar e convencer da sua eficacia.

- **A missão, visão e valores**. Toda empresa para exigir comprometimento, deve saber com o que está comprometido, em uma consequência do pensamento lógico, não pode-se exigir valores e metas (não tanto de produção mas como de perspectivas de desenvolvimento organizacionais), se estes não são expressos e "vestir a camisa", não é apenas uma referência poética ou alegórica, deve ser literal. Para tanto, já que os uniformes aparentemente exigem maiores variáveis que me escapam, pelo menos o uso de crachá. Meu ponto é simples: propaganda e identificação.
- **Um marketing com foco na contratação não tanto de funcionários sem experiência, não que se deva negá-los, não possui-se tanto esse privilegio (que convenhamos, também, não devemos deixar tao claro), como de funcionários de "carreira", de outras facções.** Posso até crer no acordo superficial de cavalheiros e ser contra medidas desonrosas de contratação, mas, usar a nosso favor o famoso adágio "a grama do vizinho é a mais verde", é apenas possibilitar ao trabalhador a opção e a liberdade de tomar a escolha de que talvez seria melhor trocar os ares. Em outras palavras, vídeos promocionais de eventos internos, sorteios, propaganda em certos meios e bem organizados, enfim, promover a ilusão de que a presente empresa é melhor que todas as outras, na verdade, na minha ignorância, não acho que seja ilusão, possuindo estrutura e ponto estratégico, máquinas e um nome de peso, é apenas saber aproveitar desses fatores. E por favor, destacar o nome da empresa, outdoors, banners, encontrar um mantra, etc….
- **Aproveitar do trabalho do psicólogo se existir algum problema pessoal que estiver afetando o rendimento.** Muitas vezes uma simples conversa tem um efeito revigorante, ou, evita-se que falemos coisas para outros que depois nos arrependamos. Quantos casos de palavras ditas e não pensadas, que para alguém nada interferem ou importam, no outro, o faz perder noite de sono ou transforma suas idas ao trabalho em um passeio no matadouro! Respiremos

mais. Continuar com os atendimentos, alguns casos merecem um acompanhamento mais especial e é um trabalho diferencial e promocional em relação a outras facções, sem falar que, é onde se encontram os principais *feedbacks*.

- Continuar com os convênios e procura de melhoras e benefícios, no entanto, não fazer tudo de uma só vez, pois, uma vez acostumados, o tempo que se passe sem mudanças será prejudicial e o que é ganho, passou a ser direito. Logo, é mais inteligente dar aos poucos, que tudo de uma vez.
- Evitar os paternalismos e incentivar uma cultura organizacional. O mercado hoje possui uma velocidade e uma competitividade que não dá espaço a devaneios de filantropia baseado em conceitos que reiteram diferenças de classe, tanto é assim que falamos em colaboradores e lideres, não empregados e encarregados, a terminologia acompanha uma mudança de geração e cultura. Sou mais motivado quando me tratam como igual, do que, como criança, fica-se feliz com o que por obrigação deveria fazer.
- **A disciplina deve ser racional e justa**. Como se deve incentivar a autonomia e iniciativa do empregado, da mesma forma, deve-se precaver de deixá-lo "resolver por si". A consequência de tal ato é duas, primeiro, desmerece-se o encarregado ou líder de setor, pois "acatado e não obedecido", faze-se o que bem entender e se entende que se sabe mais do que se sabe; segundo, promove comodismos e jeitinhos que na produção são prejudiciais pois se transformam em vícios de trabalho. Ser transparante e claro quanto ao exigido, saber explicar e admoestar, é essencial e um processo que se desgastante, a largo prazo passa maior confiança e tranquilidade.
- **As advertências ou suspensões, se pretende-se utilizar, devem ser baseadas com todo reparo jurídico e no princípio da justiça e não pessoal.** Deve-se cuidar dos processos trabalhistas ou de famas e motivos para vitimização, o caminho punitivo nunca é solução e sim, limitação do problema.
- **Continuar os discursos e a presença dos cargos diretivos em um contato com os trabalhadores, pedindo suas opiniões e escutando deles o que se**

deve melhorar e como melhorar. Pode parecer utópico, mas é uma forma de se sentir valorizado e reconhecido quando se pede uma opinião.

- **Bom senso**. Em outras palavras, nada do que aqui escrito é novidade e não pode ser deduzido, no entanto, falar o óbvio as vezes ajuda a revalorizar assuntos que de, precisamente, tão óbvios, deixamos de lado.
- **Fazer e não somente prometer**. Metas, objetivos, que cada reunião procure melhorar a anterior e que não fique no mundo das ideias, principalmente, o que é simples de levar na prática. Que o difícil seja debatido e discutido, e que a racionalidade supere os achismos atemporais. Claro que a minha experiência é limitada, mas quem olha de fora traz em alguns casos uma visão provocativa que até pouco estava adormecida.

- **Que trabalhos como este não busquem dogmatizar e sim chamar a reflexão**.

ANEXO B – Missão, visão e valores

MISSÃO

Prestar um serviço de qualidade, ofertando trabalhos dignos e desenvolvendo a produção, bem como realizar as demandas com esmero e confiabilidade.

VISÃO

Tornar-se referência pela produção e qualidade na confecção de peças de vestiário em Treze de Maio e região.

VALORES

Respeito: Incentivo de relações baseadas no respeito para desenvolver e harmonizar o clima organizacional.
Ética: Postura profissional com princípios na honestidade e confiabilidade.
Responsabilidade: Compromisso e dedicação com as atividades e demandas.
Trabalho em Equipe: Colaboração entre colegas de trabalho.
Social: Inclusão e promoção de benefícios para a comunidade quanto a geração de empregos de qualidade e atividades que a favorecem.

ANEXO C – Pesquisa de Clima Organizacional

Prezado Empregado,

Com o objetivo de identificar prioridades para melhorias e problemas que devem ser trabalhados e discutidos, bem como compreender o clima em que a empresa se encontra e as relações entre seus funcionários, encarregados e cargos diretivos, convidamos você a responder ao questionário abaixo de **forma anônima**, em um prazo até dia 20-05-2022.

Sua participação é do mais importante e sendo o mais sincero possível conseguiremos, assim, uma imagem real da situação atual da empresa e que sua contribuição torne-se ainda mais valiosa.

1) Trabalho na empresa há:
Menos de 1 ano
Entre 1 e 2 anos
Entre 2 e 4 anos
5 anos ou mais

2) Sinto-me sobrecarregado pelo volume de tarefas:
Nunca
Raramente
Frequentemente
Sempre

3) Sinto que entrego os melhores resultados:
Nunca
Raramente
Frequentemente
Sempre

4) As pessoas são comprometidas e envolvidas com a empresa:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

5) Sinto-me seguro quanto à estabilidade do meu emprego:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

6) A empresa planeja bem suas ações e segue uma direção definida:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

7) Meu setor tem ações bem planejadas e segue uma direção definida:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

8) A quantidade de treinamento oferecido pela empresa é:

Muito Ruim

Ruim

Boa

Muito Boa

9) Meu relacionamento com meu líder (encarregado) direto é:

Muito Ruim

Ruim

Boa

Muito Boa

10) Meu líder (encarregado) direto é um bom profissional:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

11) O nível de conversas informais (fofocas) é:

Baixo

Alto

12) Os conflitos na Empresa são:

Raros

Constantes

13) Sinto-me motivado e estimulado a trabalhar:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

14) Sou reconhecido e valorizado por meu esforço no trabalho:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

15) Sou compreendido quando passo por alguma dificuldade:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

16) O ambiente físico onde trabalho é:

Muito Ruim

Ruim

Boa

Muito Boa

17) O espaço de lazer e descanso dentro da empresa é:

Muito Ruim

Ruim

Boa

Muito Boa

18) A orientação e instruções para execução de minhas tarefas é:

Muito Ruim

Ruim

Boa

Muito Boa

19) Tenho orgulho de trabalhar na empresa:

Sim

Não

20) A imagem que tenho da empresa é:

Muito Ruim

Ruim

Boa

Muito Boa

21) Considero importante eu participar das decisões e planejamentos da empresa:

Sim

Não

22) Minhas ideias e sugestões são valorizadas:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

23) Os colaboradores se sentem seguros para dizer o que pensam?

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

24) Considero a empresa ética com seus colaboradores (empregados) e parceiros:

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

25) Os diretores da empresa dão bons exemplos de ética e responsabilidade social aos seus colaboradores (empregados):

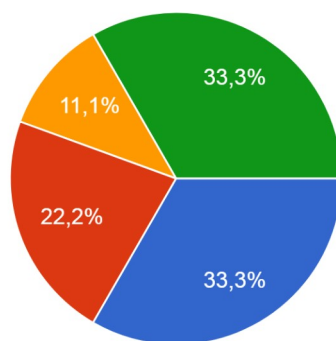
Nunca

Raramente

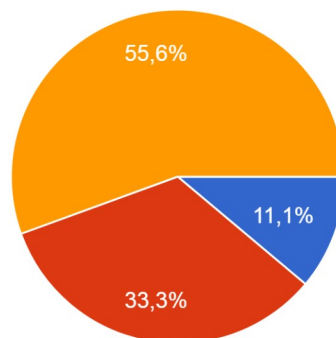
Frequentemente

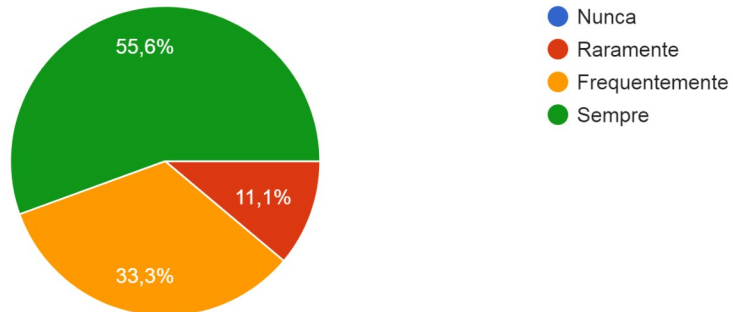
Sempre

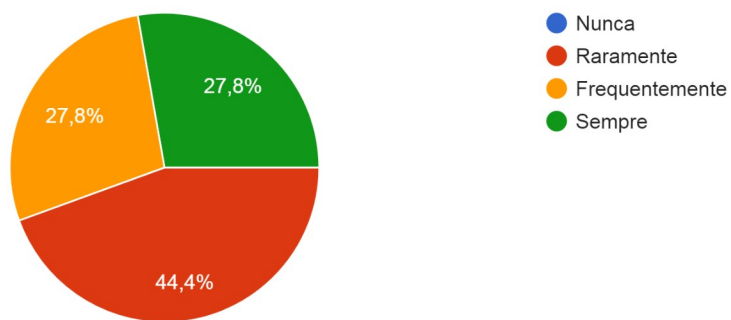
ANEXO D – O resultado

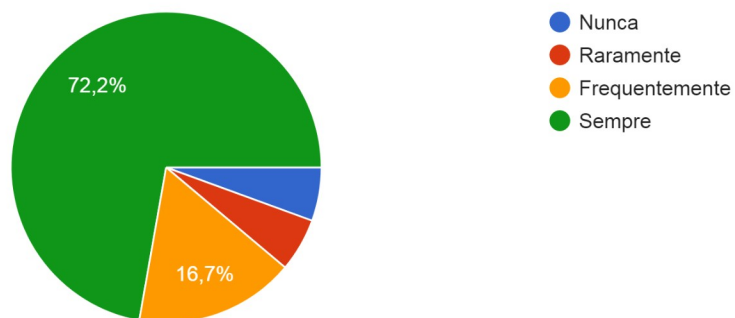
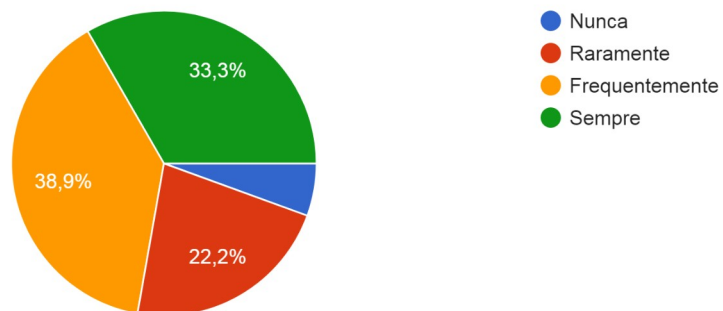
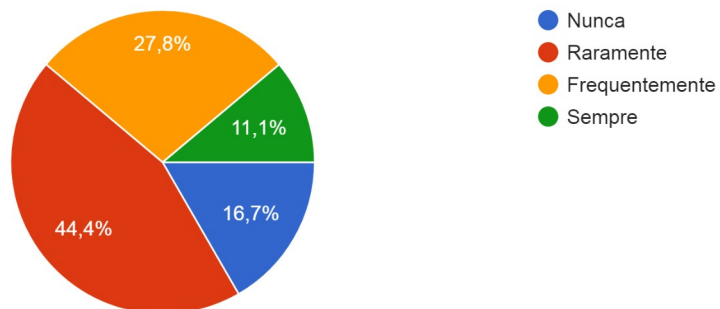
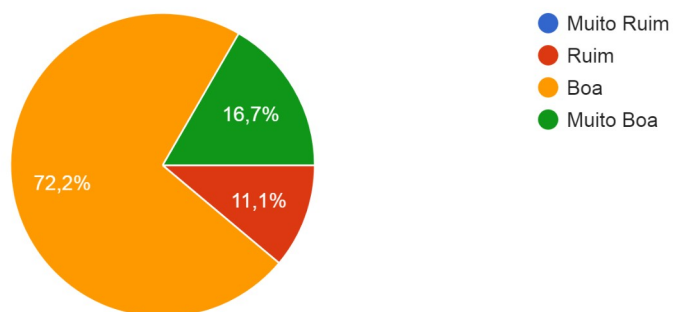
Trabalho na empresa há:

18 respuestas

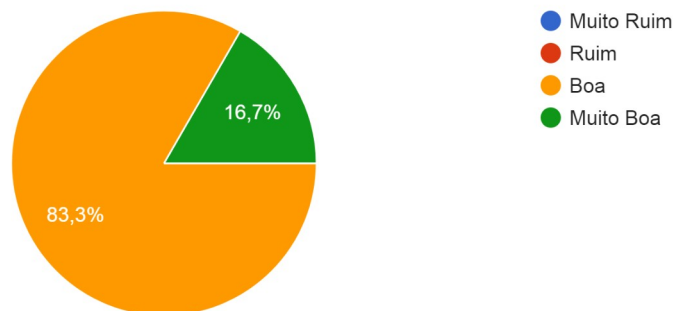
Sinto-me sobrecarregado pelo volume de tarefas:

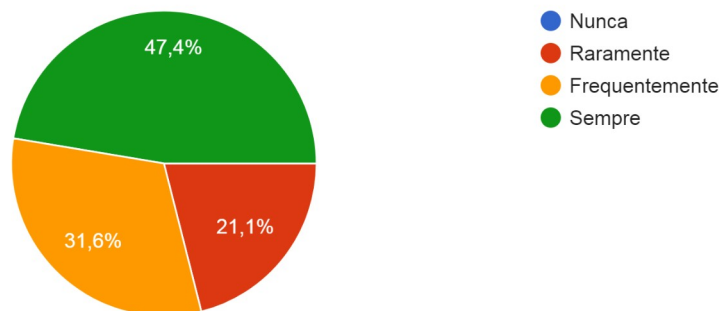
18 respuestas

Sinto que entrego os melhores resultados:

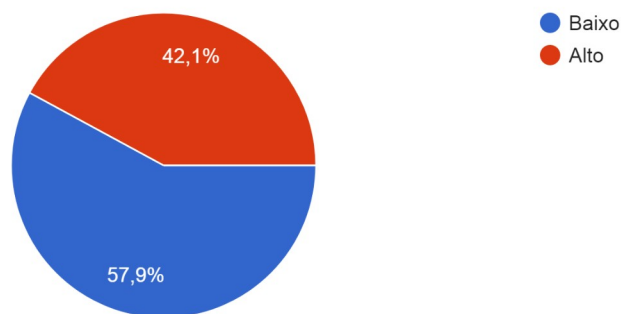
18 respuestas

As pessoas são comprometidas e envolvidas com a empresa:

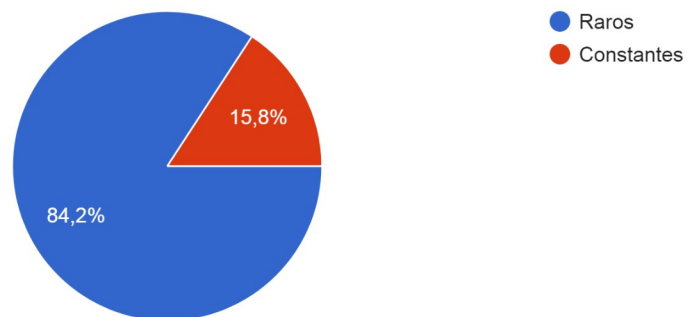
18 respuestas

Sinto-me seguro quanto à estabilidade do meu emprego:

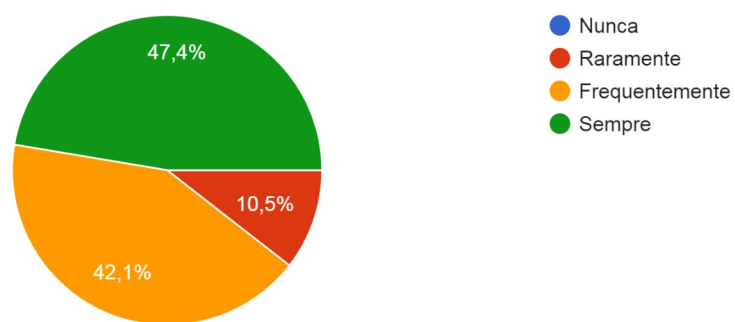
18 respuestas

A empresa planeja bem suas ações e segue uma direção definida:
18 respuestas

Meu setor tem ações bem planejadas e segue uma direção definida:
18 respuestas

A quantidade de treinamento oferecido pela empresa é:
18 respuestas

Meu relacionamento com meu líder (encarregado) direto é:

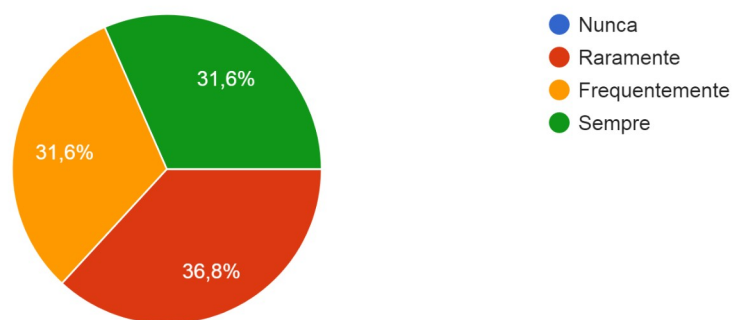
18 respuestas

Meu líder (encarregado) direto é um bom profissional:

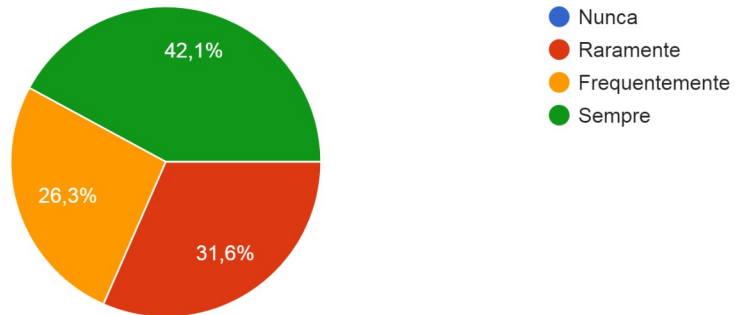
19 respuestas

O nível de conversas informais (fofocas) é:

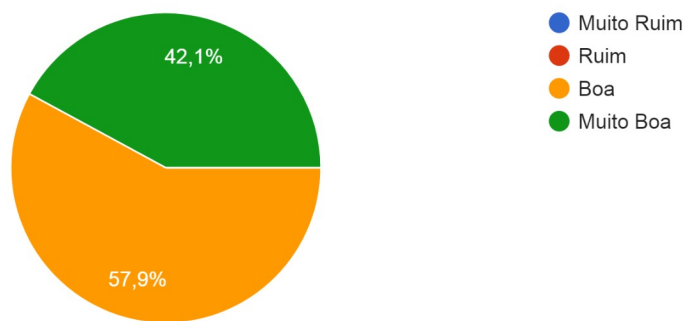
19 respuestas

Os conflitos na Empresa são:

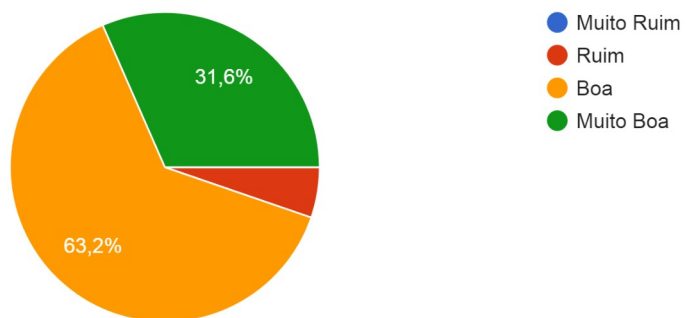
19 respuestas

Sinto-me motivado e estimulado a trabalhar:

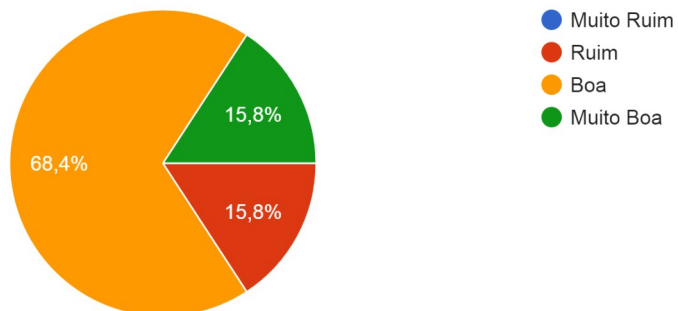
19 respuestas

Sou reconhecido e valorizado por meu esforço no trabalho:

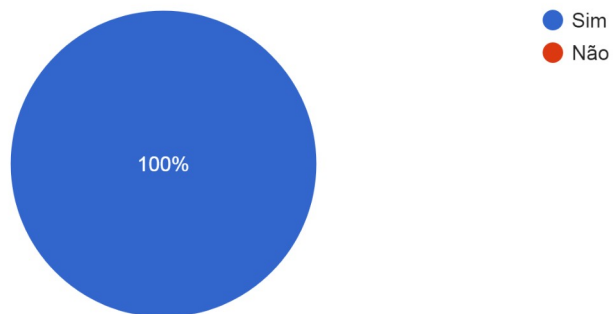
19 respuestas

Sou compreendido quando passo por alguma dificuldade:

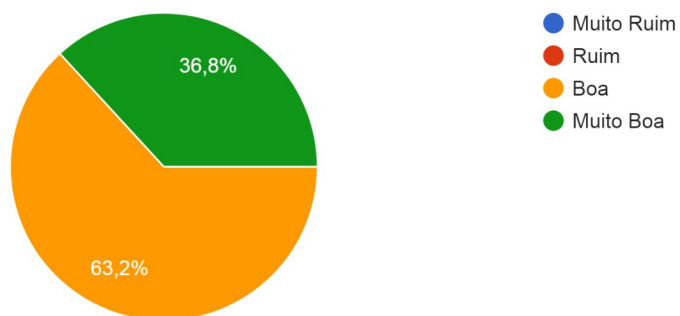
19 respuestas

O ambiente físico onde trabalho é:

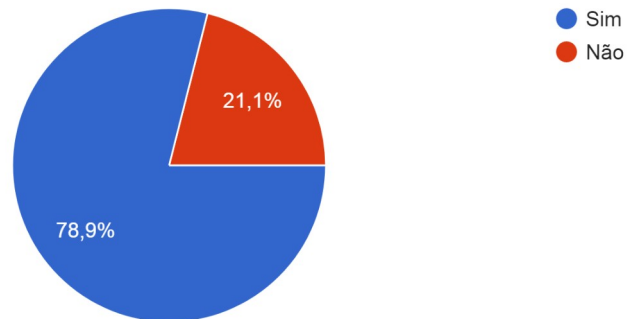
19 respuestas

O espaço de lazer e descanso dentro da empresa é:

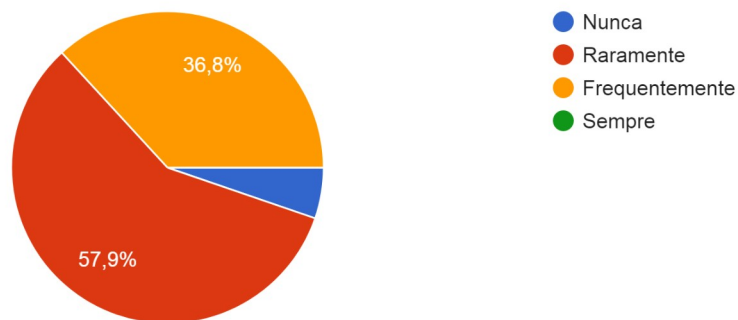
19 respuestas

A orientação e instruções para execução de minhas tarefas é:

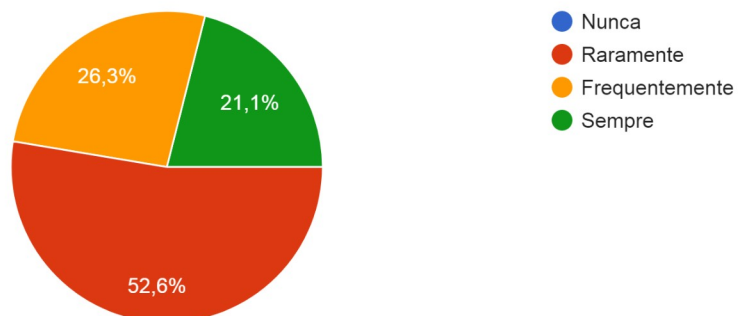
19 respuestas

Tenho orgulho de trabalhar na empresa:

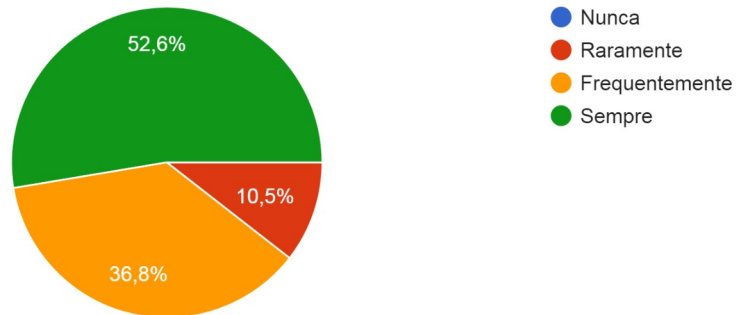
19 respuestas

A imagem que tenho da empresa é:

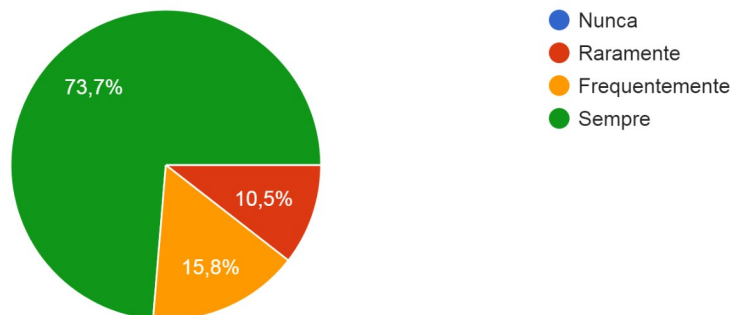
19 respuestas

Considero importante eu participar das decisões e planejamentos da empresa:

19 respuestas

Minhas ideias e sugestões são valorizadas:

19 respuestas

Os colaboradores se sentem seguros para dizer o que pensam?

19 respuestas

Considero a empresa ética com seus colaboradores (empregados) e parceiros:

19 respuestas

Os diretores da empresa dão bons exemplos de ética e responsabilidade social aos seus colaboradores (empregados):

19 respuestas

ANEXO E – Lista das entrevistas e suas datas

FUNCIONÁRIO (A)	ATEND. DIA-	ATEND. DIA-
ADEMIR GHEZZI MENDES	1?/04 04/05	23/05 30/05
AHMED ISSAH BAWAH	11/04 04/05 08/06	15/06
ANDRÉIA DE FÁTIMA VELHO DA ROSA	20/04 09/05	
ARLETE DE PIERI LUCAS		
CARINA DE OLIVEIRA CIPRIANO	13/04 02/05	25/05 06/06
CARLINHOS MOLON LUCAS	20/04	
CARLOS ENEDINO RODRIGOS MARTINS	11/04 27/04	
CLAUDETE MOREIRA	11/04 27/04	
CLEISON MODOLON SCHMITZ	11/04 02/05	
CRISTIANO OLIVEIRA CARER	11/04 02/05 30/05	
DAIANA ANTUNES FRANÇA	25/04 11/05	
EDVAM GHEZZI MENDES	18/04 04/05	
ELIEL VIEIRA FELICIANO	18/04 02/05	
ELLEN DA SILVA VIEIRA	18/04 02/05	18/05 13/06
FILIPE DE PIERI LUCAS	18/04 04/05	16/05 30/05 13/06
FRANCIELE SILVERIO DA LUZ	27/04	
GERRI ADRIANA JOAQUIM NOGAREDO	13/04 25/04 11/05	23/05 06/06
IVANIA FLORIANO MENDES	04/05	
JHONI ALANO SALVALAIO	04/05	
JOÃO LUCIANO CARVALHO	13/04	
JULIANE DOS SANTOS	11/04 25/04	18/05 30/05 06/06
JUNEI DA ROSA HERCULANO JUNIOR	18/04 09/05	23/05 01/06 13/06
KALIDOR CARDOSO RIBEIRO	13/04 02/05	18/05 25/05 01/06
LUCIANE VELHO DA ROSA	11/04 02/05	
LUCINEIA MENDES DA COSTA	18/04 09/05	
MARCIELI CRISTINA FERNANDES DA SILVA	09/05	
MARIA DA DORES DA SILVA CONSTANTINO PACHECO	11/04 02/05	
MARIANA DE PIERI LUCAS		
NELZI BERGMANN DE JESUS MORONA	20/04 11/05	
OTÁVIO PASSARELA DA ROSA JUNIOR	20/04 09/05	25/05
ROSIMERI ZANELA PEREIRA BOSQUETI	18/04 09/05	
SABRINA NOGAREDO BORGES (terças e quintas-feiras, dia todo)	13/04 04/05	23/05 30/05 13/06
SHEILA FORMENTIM	20/04	
TATIANI MEDEIROS	13/04 20/04 11/05	25/05 06/06

ANEXO F – Rascunho da Relação Funcionário-Máquina

ACABAMENTO

MÁQUINAS	FUNCIONÁRIOS
[illegible]VETE	
[illegible]IGRANA (ZETEX)	
RETA 1 AGULHA	
BOTONEIRA	
PNEUMÁTICA (PLACA)	
REBITADEIRA	
ZIG ZAG	

PRODUÇÃO

MÁQUINAS	FUNCIONÁRIOS
RETA 2 AGULHAS	
RETA 1 AGULHA	
REBATEDEIRA (CÓS)	
BAINHADEIRA	
TRAVETÃO	
TRAVETE	
CASIADEIRA OLHO	
CASIADEIRA RETO	
OVERLOK	
INTERLOK	
PTF	
GALONEIRA	
GALONEIRA PASSANTE	
FILIGRANA (BORDADO BOLSO)	
FILIGRANA (PREGAR BOLSO)	
PASSADORIA BOLSO	
PLAINA	
REFILADEIRA	
ZIG ZAG ELETRÔNICA	
FECHADEIRA BRAÇO	

OBS.:

ACABAMENTO

MÁQUINAS	FUNCIONÁRIOS							
TRAVETE	X		X		X			
FILIGRANA (ZETEX)	X		X					
RETA 1 AGULHA	X	X	X	X	X			
BOTONEIRA	X		X		X	X		
PNEUMÁTICA (PLACA)	X		X		X			
REBITADEIRA	X		X		X			
ZIG ZAG		X	X		X			

PRODUÇÃO

MÁQUINAS	FUNCIONÁRIOS							
RETA 2 AGULHAS		X	X	X	X	X		
RETA 1 AGULHA	X	X	X	X	X		X	
REBATEDEIRA (CÓS)			X				X	
BAINHADEIRA			X					
TRAVETÃO			X					
TRAVETE	X		X					
CASIADEIRA OLHO	X		X		X	X		
CASIADEIRA RETO			X					
OVERLOK	X		X					
INTERLOK	X	X	X	X	X	X		
PTF	X	X	X		X			
GALONEIRA		X	X					
GALONEIRA PASSANTE			X					
FILIGRANA (BORDADO BOLSO)			X			X		
FILIGRANA (PREGAR BOLSO)			X					
PASSADORIA BOLSO			X					
PLAINA		X	X					
REFILADEIRA		X	X					
ZIG ZAG ELETRÓNICA			X					
FECHADEIRA BRAÇO			X					

V. Valnei [illegible] Sheila [illegible] E S CE J

OBS.:

ANEXO G – *Flyer* com temática de Comunicação

AS VANTAGENS DA COMUNICAÇÃO

1 DIÁLOGO

A comunicação interna é a solução para a maioria das questões que ocorrem dentro da empresa, porém, quando não acontece de maneira saudável, ela também é causadora de grandes problemas

MOTIVAÇÃO 2

Um simples "bom dia", só é simples na aparência. Um "tudo bem?" baseado na empatia mais do que na pura cortesia, é suficiente para encurtar distâncias que de outra forma seriam intransponíveis.

3 RECONHECIMENTO

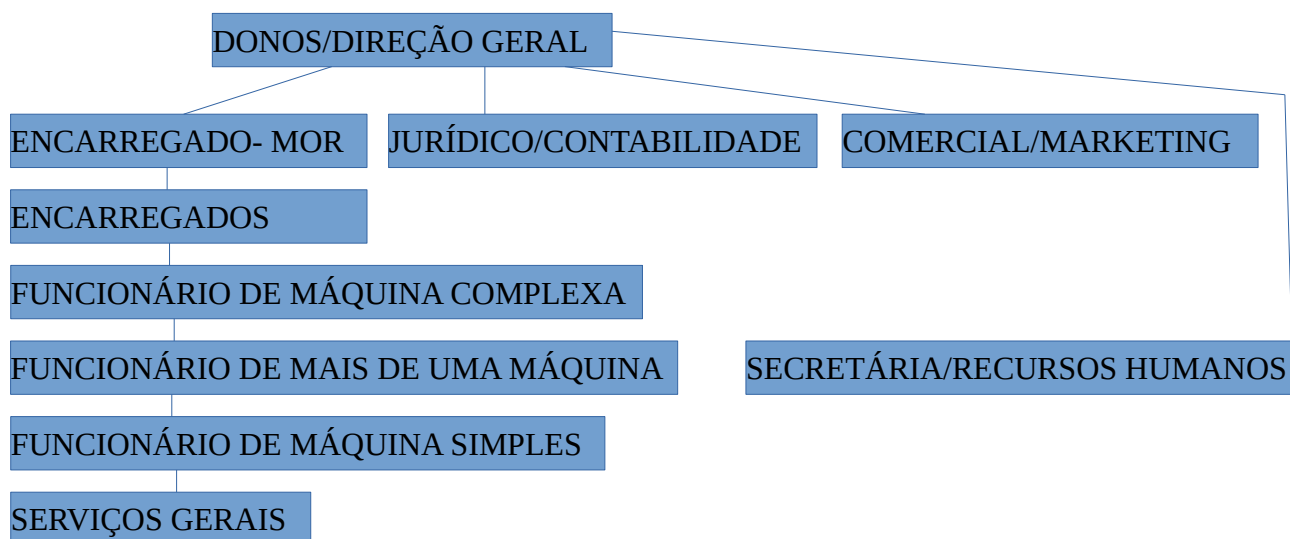
O estresse e outros fatores predispõem o sujeito a crítica, a descontar nos outros, problemas de terceiros. Somos humanos. No entanto, o que nós predispõe ao cumprimento? Como uma segunda, como uma produção difícil se tornam mais leves quando do elogio!

ORGANIZAÇÃO 4

Quando o "silêncio" é o encarregado, ou a simples "ordem" o líder, a tendência é que os colaboradores criem regras informais, um subterfúgio para evitar a marcação e a ira. Convidados a opinar e discutir, os problemas são divididos, e os sucessos e erros são uma responsabilidade de todos.

5 AMBIENTE

Caras fechadas e as obrigações puramente formais, críticas fora de propósito, criam um ambiente tóxico. Metade de um dia se passa no trabalho e transformamos o evento em uma pena, prisão! Resolução de conflitos, problemas pessoais, etc., o simples diálogo não é panacéia, mas como se aproxima a esta!

ANEXO H – Organograma e descrição de cargos

- Donos/Direção Geral – Suas funções são variadas, participam tanto da parte administrativa da empresa, como são os responsáveis por aceitar as demandas e controlar a produção de peças. O dono também se alterna na zona do acabamento e a dona na produção, ou seja, misturam-se ao funcionário 'normal'. O primeiro também cuida de contratar e fazer o pagamento.

- Encarregado-mor – Irmão do dono, cuida da produção como um todo e de um setor desta, também é mecânico e trabalha em todas as máquinas.

- Jurídico/Contabilidade – A filha mais velha, cuida de tudo que se refira ao financeiro e solicita peças, ferramentas, etc… Também é responsável por 'saídas' e discutir 'aumentos' ou 'premiações'.

- Marketing/Comercial – A filha mais nova, cuida de toda a parte que se refira ao Marketing externo e interno. Também ajuda o pai na negociação de demandas e controle de produção. Acrescente-se que ajuda no acabamento.

- Encarregados – Contando o Encarregado-Mor, são três. Cuidam da logística do setor e produção, não contratam ou demitem, apenas 'sugerem' quando se dá o

caso de alguma ‘troca’ de lugar por negligência, incompetência ou conflito. Também trabalham nas máquinas, o que os impossibilita de maior papel de liderança.

- Funcionário de máquina complexa – Os nomes podem surpreender o leitor, mas como cada contrato possui um salário específico e na teoria todos ou são ‘costureiros’ ou ‘serviços gerais’, usaremos desses termos descritivos para melhor observar o funcionamento da empresa. Como o próprio nome refere, são funcionários que cuidam de máquinas de difícil manuseio e aprendizado, por sua falta no mercado e alta demanda, são essenciais, o que provoca, quando de conflito, muitos problemas. Tem um salário maior e são veteranos da empresa.

- Funcionário de mais de uma máquina – Seu salário tende a ser maior, e normalmente trabalha no sábado. Serve também de ‘reserva’, quando a produção está atrasada em um setor, muda de lugar, ou, quando alguém falta, também, se for o caso, ocupa o deste.

- Funcionário de máquina simples – Ou novatos ou pessoas mais idosas. Não necessariamente sabem usar apenas uma máquina, mas devido a idade ou problemas de saúde, estes, normalmente veteranos na empresa, ocupam um lugar mais a parte, no entanto, bem respeitados e competentes para se for o caso, usarem de outras.

- Serviços Gerais – Também chamados de ‘funcionários de pé’, mas não todos, cuidam tanto de levar as peças de uma máquina para outra, trocar fios nelas ou calibrar peças, como conferir a planilha de demanda e métrica da forma feita. Alguns cuidam de tirar fio, outros supervisionar o andamento no circuito da peça. Para os supraditos, são veteranos, pois, um erro pode atrasar toda a produção, nos casos mais simples e assistenciais, ora são pessoas mais simples quanto as suas competências ou novatas.

- Secretária/Recursos Humanos – Além de cuidar de toda a parte que compete a uma secretária, telefonemas, planilhas, é o mais próximo a um recursos humanos da empresa. Cuida do recrutamento e seleção, dos vales, dos atestados, do ponto, de buscar ou levar funcionário, pagamento, etc… Também dela depende as compras menores da empresa, levar um registro de tudo, e, como senão fosse suficiente, ajuda no acabamento.